



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

2016-2018

# PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

*Adottato ai sensi dello schema previsto nelle Linee Guida ANVUR del  
luglio 2015*



## SOMMARIO

<b>PREMESSE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO</b> .....	<b>4</b>
1.1. CHI SIAMO: MISSIONE E MANDATO ISTITUZIONALE .....	4
1.2. COSA FACCIAMO .....	5
1.3. COME OPERIAMO.....	6
1.4. LA NORMALE IN CIFRE .....	7
1.5. LA SCUOLA NEL CONTESTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE .....	8
1.6. OBIETTIVI STRATEGICI E AREE DI MIGLIORAMENTO.....	13
1.7. GLI OBIETTIVI STRATEGICI ASSEGNATI ALL'AMMINISTRAZIONE .....	18
<b>2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>21</b>
2.1. AZIONI DI INTERVENTO.....	21
2.2. OBIETTIVI OPERATIVI, INDICATORI DELLA PERFORMANCE E SOGGETTI COINVOLTI.....	25
2.3. GRADO DI INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	26
2.4. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	30
<b>3. ANALISI AREE DI RISCHIO</b> .....	<b>31</b>
3.1 – PREMessa E OGGETTO DELLA SEZIONE III (ANALISI AREE DI RISCHIO - P.T.P.C.).....	31
3.2 – RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (RPC).....	32
3.3 – PRINCIPI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO .....	32
3.4 – LE FASI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO .....	35
3.5 – TRATTAMENTO DEL RISCHIO E MISURE PER REALIZZARLO .....	42
3.6 – CONTROLLO E MONITORAGGIO .....	49
3.7 – COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE.....	49
<b>4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b> .....	<b>52</b>
4.1. STRATEGIA COMUNICATIVA DELLA SCUOLA .....	52
4.2. - INIZIATIVE STRETTAMENTE LEGATE AL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DI TRASPARENZA .....	52
4.3. - PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ 2016-2018 .....	53
<b>5. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>69</b>

## PREMESSE

Il presente documento è redatto in base alle indicazioni contenute nella versione definitiva del documento “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”, redatto dall’ANVUR e approvato in via definitiva a luglio del 2015.

Con la predisposizione e approvazione del presente documento, si ritengono assolti gli obblighi di legge aventi ad oggetto i seguenti documenti:

- piano della performance (ex art. 10 del D.lgs. 150/2009),
- piano per la trasparenza e l’integrità (ex art. 11 del D.lgs. 150/2009),
- piano per la prevenzione della corruzione (ex art. 1 della Legge 190/2012).

La struttura del documento riprende le 5 sezioni che sono descritte nelle Linee Guida ANVUR di cui sopra. Nell’ottica dello snellimento delle procedure, laddove possibile si è fatto riferimento a documenti preesistenti accessibili via web.

## 1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 1.1. CHI SIAMO: MISSIONE E MANDATO ISTITUZIONALE

Il mandato istituzionale della Scuola è ben esplicitato dall'articolo 2 del nuovo Statuto, da ultimo modificato con Decreto del Direttore n. 401 del 12 Settembre 2014, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n.235 del 9 ottobre 2014.

La Scuola Normale Superiore è un istituto pubblico di istruzione universitaria. Nasce nel 1810 per decreto napoleonico come gemella dell'École Normale Supérieure di Parigi.

La rete delle "Écoles" aveva come obiettivo quello di formare una nuova élite intellettuale europea basata, anziché sulla nascita e sul censo, sul talento e sul merito individuali.

Oggi la Scuola Normale Superiore continua nella sfida di selezionare le migliori intelligenze italiane e del mondo e di formarle attraverso un modello che, integrando didattica e ricerca, mette a disposizione degli allievi un corpo docente di livello internazionale e strutture di alta qualità. Nel 2014 la Scuola ha adottato alcune modifiche statutarie volte a dare attuazione alla fusione istituzionale e incorporazione dell'Istituto Italiano di Scienze Umane (SUM), autorizzata con il Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del 8 agosto 2013, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 20 novembre 2013.

Ai sensi dell'articolo 2 dello Statuto:

*“La Scuola ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche e naturali, umane, sociali, esplorandone le interconnessioni. A tal fine, essa persegue il più alto livello di formazione, universitaria e post-universitaria, permanente e ricorrente, valorizzando prioritariamente il rapporto tra formazione e ricerca, anche per favorire la sua migliore interazione con l'esterno.*

*La Scuola opera per individuare e coltivare il talento e la qualità dei propri allievi, garantendo un insegnamento volto allo sviluppo delle potenzialità e capacità individuali.*

*Tutte le componenti della Scuola contribuiscono al raggiungimento dei fini istituzionali nell'ambito delle rispettive funzioni e responsabilità”*

#### *Ammissione, vita collegiale e orientamento*

Alla Normale non ci si iscrive. Si viene ammessi grazie al **superamento di un impegnativo concorso di ammissione**, con prove scritte e orali, che si tiene tra agosto e settembre di ogni anno. Nella valutazione finale non vengono considerati né il voto di maturità, né il curriculum dei candidati, ma esclusivamente i risultati delle prove conseguiti in sede di esame.

La **vita collegiale** è un aspetto caratterizzante alla Scuola. Agli allievi del corso ordinario e di perfezionamento vengono assicurati l'alloggio e il vitto gratuiti nell'ambito di strutture interne (o esterne), assieme ad un contributo didattico.

Ogni anno la Scuola organizza corsi di **orientamento** con l'obiettivo di far conoscere agli studenti più meritevoli delle scuole secondarie non tanto l'offerta didattica universitaria quanto un panorama di possibilità di progetti di vita e di carriera.

## 1.2. COSA FACCIAMO

Ai sensi dell'articolo 5 dello Statuto:

*“Nella Scuola si svolgono:*

- a. *corsi ordinari per gli allievi iscritti contestualmente ai corsi di laurea e di laurea magistrale dell'Università di Pisa affini alle discipline di cui alle Classi individuate nell'articolo 1 del presente Statuto; specifici accordi possono prevedere che gli allievi siano iscritti ad altre università;*
- b. *corsi di perfezionamento di durata almeno triennale anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura sia italiani che stranieri a ciò abilitati, “che preparano all'attività di ricerca e mirano al conseguimento di una specializzazione particolarmente elevata in ambito scientifico” (precisazione tratta dall'art. 37, comma 1 dello Statuto).*

La Scuola può inoltre attivare:

- a. corsi di laurea magistrale di alta qualificazione scientifica tramite la stipula di convenzioni con università italiane, anche in collaborazione con università straniere;
- b. corsi di specializzazione post laurea e post dottorali, anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati;
- c. corsi di dottorato di ricerca (PhD), anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati;
- d. corsi di master universitari di primo e di secondo livello, anche in collaborazione con università italiane, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati;
- e. master o altri corsi di studio e di alta formazione permanente e ricorrente anche in collaborazione con altre università e/o enti pubblici e privati.

La Scuola può conferire premi e borse di studio.

Conformemente alla propria finalità di individuare e coltivare il talento e la qualità individuale, la Scuola può istituire corsi di orientamento alla formazione universitaria e professionale e corsi di specializzazione post laurea e post dottorali il cui diploma possa avere valore abilitante in base alla vigente normativa.

Una delle caratteristiche più importanti nella tradizione della Scuola Normale Superiore è l'intreccio vitale fra didattica e ricerca e anche tra le stesse strutture di ricerca.

Ai sensi dell'articolo 7 dello Statuto:

*“La Scuola organizza l'attività di ricerca nelle proprie strutture e in strutture esterne sulla base di apposite convenzioni. Essa istituisce e promuove centri e laboratori di ricerca.*

*La Scuola promuove la partecipazione a progetti di ricerca inerenti i propri ambiti d'interesse, banditi sia in Italia sia all'estero, anche in collaborazione con università e istituti di formazione e ricerca, italiani o stranieri.*

*La Scuola fa propri i principi dell'accesso aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera diffusione dei risultati delle ricerche prodotte al suo interno.*

*La Scuola può conferire assegni di ricerca e altri contratti per lo svolgimento di attività di ricerca.”*

La Biblioteca rappresenta una leva fondamentale per l'attività didattica e di ricerca. La Biblioteca è infatti una tra le principali realtà “a scaffale aperto” nel panorama italiano ed europeo con un patrimonio di circa 900.000 unità bibliografiche.

La Scuola, che ha natura residenziale e collegiale “assicura agli allievi del corso ordinario e del corso di perfezionamento l'alloggio e il vitto gratuiti nell'ambito di strutture interne ed esterne alla stessa e un contributo didattico annuale” (art. 1, comma 4 dello Statuto).

La Scuola Normale Superiore offre poi un importante contributo alla vita culturale di Pisa attraverso un programma di iniziative che spaziano nei diversi campi del sapere, delle arti e delle scienze.

### 1.3. COME OPERIAMO

“La Scuola si articola in tre strutture accademiche: la Classe Accademica di Scienze Umane, la Classe di Scienze Matematiche e Naturali e l'Istituto di Scienze Umane e Sociali” (art. 1, comma 2 dello Statuto).

Ai sensi dell'art. 16 dello Statuto “sono organi della Scuola:

- il Direttore;
- il Consiglio Direttivo;
- il Collegio Accademico;
- il Collegio dei revisori dei conti;
- il Nucleo di valutazione;
- il Segretario Generale”.

“In conformità col principio generale di separazione tra funzioni di indirizzo e funzioni di gestione, agli organi di governo spettano la definizione degli obiettivi e dei programmi da attuare, l'emanazione delle direttive generali, la verifica della rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive generali impartite; ai dirigenti, invece, competono la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa in attuazione delle direttive fissate dagli organi di governo.” (art.13 Statuto).

“La Scuola, nell'ambito della propria autonomia, adotta con delibera del Consiglio Direttivo il piano generale di organizzazione dei servizi necessario al perseguimento dei fini istituzionali.” (comma 1, art. 47 Statuto) e “al Segretario generale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi in conformità agli indirizzi generali stabiliti dal Direttore e dagli altri organi di governo della Scuola” (comma 1, art. 25 Statuto).

## 1.4. LA NORMALE IN CIFRE

Di seguito proponiamo alcuni dati utili ad inquadrare le dimensioni della Scuola Normale:

### Risorse Umane (al 31/12/2015)

*Professori e Ricercatori*

	<i>Scienze Umane</i>	<i>Scienze</i>	<i>Istituto Scienze Umane</i>
<i>Professori ordinari</i>	11	14	3
<i>Professori associati</i>	1	3	3
<i>Ricercatori TI</i>	23	21	-
<i>Ricercatori TD</i>	8	9	3
<i>Professori a contratto</i>	8	23	-

*Personale tecnico e amministrativo*

<i>Pta</i>	240
<i>di cui a TD</i>	5

### Allievi (al 31/12/2015)

	<i>Scienze Umane</i>	<i>Scienze</i>	<i>Istituto Scienze Umane</i>
<i>Allievi del corso ordinario</i>	142	136	-
<i>Allievi del PhD (Dottorato)</i>	101	90	77

### Risorse finanziarie (al 31/12/2015)

	<i>Scienze Umane</i>	<i>Scienze</i>	<i>Istituto Scienze Umane</i>
FFO	35.679.614 €		
Entrate per attività ricerca da UE	-	€ 1.676.700,00	€ 619.794,12
Entrate per ricerca da MIUR	-	€ 272.448,00	€ 506.790,00
Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani e stranieri	€ 40.840,00	€ 165.400,00	€ 11.200,00
Entrate per la ricerca da imprese italiane	-	€ 22.000,00	-
Entrate per la ricerca da privati no-profit	€ 12.000,00	-	-
Entrate per la ricerca da Ateneo	€ 413.980,00	€ 304.950,00	€ 201.189,00

## 1.5. LA SCUOLA NEL CONTESTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

La Scuola Normale pur essendo un ateneo di piccole dimensioni, ha comunque conseguito ottimi risultati a **livello scientifico**, su scala nazionale e internazionale, come evidenziato dalle successive sezioni di questo paragrafo. Di seguito riportiamo i risultati raggiunti sia per quanto riguarda il processo nazionale di valutazione della qualità della ricerca (VQR), sia quelli provenienti da ranking internazionali.

VQR 2004-2010

	Per voto medio		Su % prodotti eccellenti	
	<i>Posizionamento complessivo</i>	<i>Posizionamento piccoli atenei</i>	<i>Posizionamento complessivo</i>	<i>Posizionamento piccoli atenei</i>
Area 1 - Scienze matematiche e Informatiche	8 su 56	6 su 21	3°	3°
Area 2 - Scienze fisiche	2 su 50	2 su 19	1°	1°
Area 5 - Scienze biologiche	28 su 58	13 su 20	29°	13°
Area 10 – Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico artistiche	4 su 64	2 su 21	1°	1°
Area 11 – Scienze storico e filosofiche	18 su 65	7 su 31	1°	1°

Sempre dall'esercizio VQR 2004-2010, si riportano i risultati degli assunti nel settennio di riferimento:

Area	Categoria ateneo	Voto medio assunti o promossi nel settennio/voto medio assunti nel settennio Italia	Posizione nel segmento dimensionale
2 – Scienze fisiche	Piccole	1,22	1° su 10
10 – Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico artistiche	Piccole	1,27	1° su 18
11 – Scienze storiche e filosofiche	Piccole	1,42	1° su 24

## SHANGHAI RANKING (ARWU)

Per la sua importanza e visibilità internazionale si riportano i risultati conseguiti nel Ranking dell'Academic Ranking of World Universities elaborato dalla Jiao Tong University di Shanghai (<http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html>). Sotto sono indicati i risultati di questa classifica pesando gli indicatori in base al parametro PCP (per capita performance), che tiene conto della “taglia” dell’ateneo. Avendo ad oggetto questo parametro possiamo confrontare l’“intensità di qualità” degli atenei.

Position per PCP	Institution	Country	PCP
1	California Institute of Technology		100
2	Harvard University		76,6
3	Princeton University		70,3
4	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		68
5	Ecole Normale Superieure - Paris		60,5
6	Scuola Normale Superiore - Pisa		57,2
7	University of California, Berkeley		56,5
8	University of Cambridge		55,8
9	Stanford University		53,8
10	Swiss Federal Institute of Technology Zurich		46,3
11	University of Oxford		43,1
12	University of Chicago		42
13	Cornell University		40,2
14	Rockefeller University		39,6
15	Stockholm School of Economics		39,4
16	University of Copenhagen		39,2
17	Swiss Federal Institute of Technology Lausanne		38,4
18	The Imperial College of Science, Technology and Medicine		38
19	University of California, Santa Barbara		38
20	Yale University		37,8
21	University of California, Santa Cruz		37,6
22	University of Pennsylvania		37,4
23	Karolinska Institute		37,4
24	University of California, San Diego		36,6
25	University of Basel		35

Un altro indicatore del ranking ARWU, relativo alle sole “scienze” (fisica, matematica, chimica), misura la qualità delle pubblicazioni scientifiche e si chiama TOP: su questo parametro la Normale è il primo ateneo al mondo.

Science Position on TOP	Institution	Country	Science – score on TOP
1	Scuola Normale Superiore		100
2	University of California, Santa Cruz		98,3
3	University of California, Santa Barbara		96,2
4	Yale University		95,8
5	Harvard University		94,8
6	Northwestern University		94,8
7	Princeton University		94,1
8	Rice University		93,6
9	University of Virginia		93,6
10	Stanford University		93,5
11	Columbia University		93,3
12	University of Chicago		93,2
13	University of Pennsylvania		93,1
14	University of California, Riverside		93,1
15	University of Zurich		93,1
16	California Institute of Technology		93
17	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		92,6
18	Florida State University		92,6
19	The University of Edinburgh		92,5
20	University of Hawaii at Manoa		92,5
21	Carnegie Mellon University		92,2
22	Johns Hopkins University		92,1
23	Northeastern University		92,1
24	University of Colorado at Boulder		91,8
25	University of California, Berkeley		91,7

---

WORLD UNIVERSITY RANKING DEL TIMES HIGHER EDUCATION

Riportiamo i dati del World University Ranking del Times Higher Education (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>): in base a questa classifica la Normale risulta il primo ateneo italiano.

National Ranking	World Ranking	Institution	Overall	Teaching	Int. outlook	Research	Citations	Industry income
1	112	Scuola Normale Superiore	57.1	54.2	46.3	53.1	67.2	52.0
2	180	Scuola Superiore Sant'Anna	50.2	42.5	45.2	23.2	84.5	71.2
3	198	University of Trento	49.1	30.8	55.9	27.4	87.7	47.1
4	201-250	University of Bologna	-	39.3	39.9	29.5	73.0	34.5
5	201-250	Polytechnic University of Milan	-	30.1	48.8	31.7	76.3	66.3
6	201-250	Sapienza University of Rome	-	38.0	34.7	37.3	61.5	32.6
7	301-350	University of Milan	-	30.5	37.7	24.2	64.8	40.9
8	301-350	University of Milan-Bicocca	-	24.3	34.3	25.5	65.8	46.6
9	301-350	University of Naples Federico II	-	24.7	21.1	14.8	81.3	47.4
10	301-350	University of Padua	-	25.7	37.9	22.6	74.6	32.6
11	301-350	University of Pavia	-	25.0	40.5	22.5	65.1	69.4
12	301-350	University of Trieste	-	26.5	47.3	18.5	74.1	32.3
13	301-350	University of Turin	-	27.4	38.8	22.3	67.5	54.2
14	351-400	University of Florence	-	21.7	38.5	20.4	72.1	35.9
15	351-400	University of Modena and Reggio Emilia	-	18.7	34.2	15.6	72.9	32.3
16	351-400	Polytechnic University of Turin	-	23.7	50.6	18.6	65.9	42.5
17	351-400	University of Rome III	-	23.1	35.9	21.0	64.8	37.5
18	351-400	Verona University	-	23.6	38.3	13.1	76.1	36.6
19	401-500	University of Bari A. Moro	-	28.7	31.7	21.6	48.8	45.4
20	401-500	University of Brescia	-	15.6	36.6	14.8	72.3	35.8

Riportiamo sotto uno spaccato del ranking THE riferito alle Scienze Fisiche. Risalta l'alto punteggio riportato nell'indice Citations.



Si riportano nel successivo paragrafo alcuni risultati di efficacia ed efficienza legati all'Amministrazione della Scuola e derivanti dal progetto Good Practice.

## PROGETTO GOOD PRACTICE

La Scuola ha partecipato alle ultime due edizioni del progetto *Good Practice*, promosso dal MIP Polimi e attivo dal 2005. Obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane e diffonderle tra gli Atenei partecipanti. All'edizione dello scorso anno hanno partecipato 29 Atenei fra cui, quali "istituti ad ordinamento speciale", oltre alla Scuola Normale, la Sissa e la Sant'Anna di Pisa.

Per la Scuola i risultati raccolti sono stati positivi, sia per quanto attiene all'efficacia che all'efficienza:

- **Efficacia** (i cui risultati derivano dalla *customer satisfaction*): la quasi totalità degli indicatori è sempre superiore alla media degli altri atenei. Avendo riguardo al *cluster* specifico degli "istituti ad ordinamento speciale", la media di soddisfazione è risultata superiore per il 75% dei servizi.
- **Efficienza** (che si riferiscono al confronto dei costi dei servizi): sul 37% dei servizi la Scuola risulta avere costi inferiori rispetto alla media degli "istituti".

## 1.6 OBIETTIVI STRATEGICI E AREE DI MIGLIORAMENTO

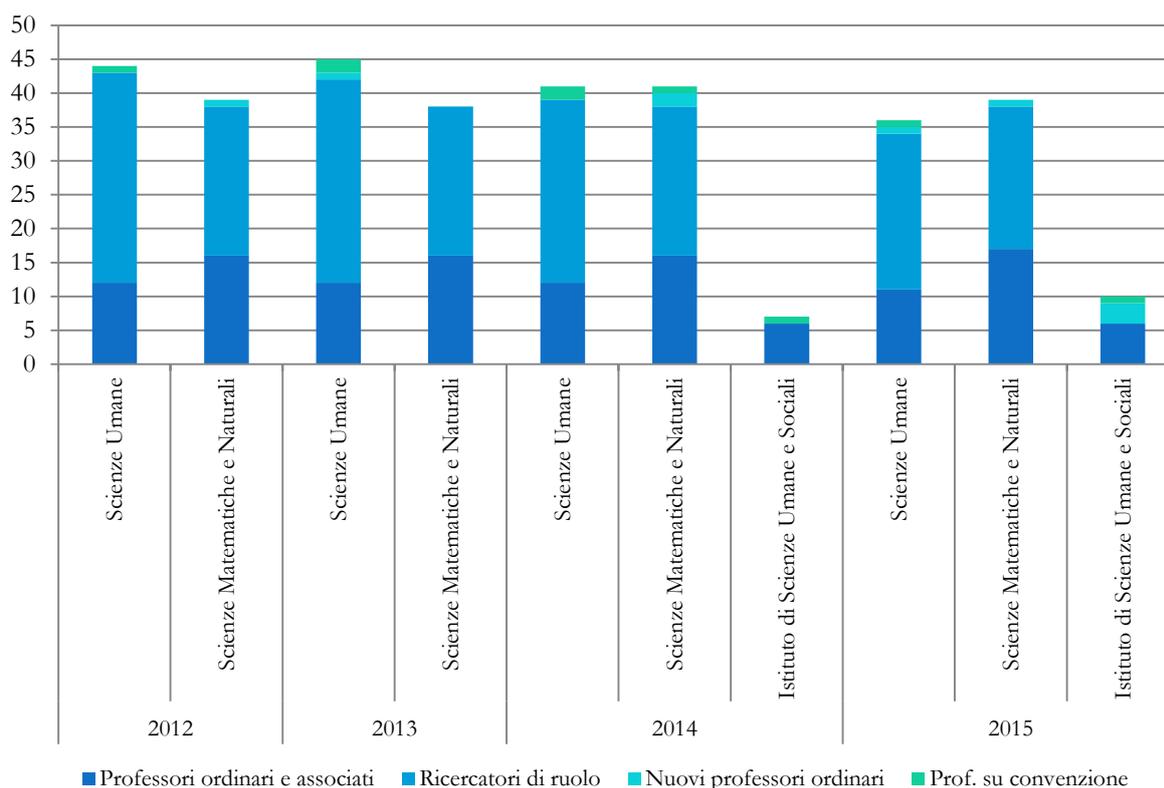
Gli obiettivi strategici che la Scuola si è posta e si pone per i prossimi esercizi, possono riassumersi nei seguenti punti principali:

1. Rinnovamento della struttura del corpo docente
2. Valorizzazione del patrimonio rappresentato dai ricercatori, in particolare i più giovani
3. Potenziamento dei centri di supporto alla ricerca e della capacità di autofinanziamento della Scuola
4. Ampliamento degli ambiti disciplinari
5. Creazione di una vera e propria Ph.D. School
6. Rafforzamento dei rapporti con il territorio e con il mondo della cultura e delle imprese

Per ciascuno di questi segue una puntualizzazione dei recenti risultati conseguiti nell'ultimo quinquennio.

### 1. RINNOVAMENTO DELLA STRUTTURA DEL CORPO DOCENTE

In questi anni si è fatto ricorso a tutti gli strumenti disponibili per offrire una proposta didattica articolata, aggiornata e flessibile, senza “ingessare” la struttura del corpo docente, ricorrendo in particolare a figure che arricchiscono la Scuola quali professori su convenzione o professori a contratto. L'obiettivo che si è perseguito è stato quello di aumentare l'offerta didattica e gli stimoli culturali per gli allievi assecondando l'organico della Scuola, come può osservarsi dal grafico sotto riportato.



Parallelamente, anche in ragione del fatto che la Scuola ha individuato i settori scientifico disciplinari nei quali investire e anche a fronte del turn over del personale, sono state avviate iniziative a livello internazionale per acquisire manifestazioni di interesse da parte di soggetti disponibili a svolgere il ruolo di docenti, valutati da esperti internazionali esterni, propedeutiche alle ordinarie procedure di assunzione.

Questo ed altri meccanismi di reclutamento mirato, hanno fatto conseguire un ringiovanimento sensibile dell'età media della docenza della Scuola, tant'è che il corpo docente non solo non è invecchiato, ma l'età media del personale docente è calata di ben 5 anni.

## 2. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO RAPPRESENTATO DAI RICERCATORI, IN PARTICOLARE I PIÙ GIOVANI

Nell'ottica della valorizzazione del ruolo dei ricercatori si sono attribuiti ai ricercatori a tempo indeterminato specifici incarichi di insegnamento. Il 67% dei ricercatori della Classe di Scienze Umane e l'85% dei ricercatori della Classe di Scienze Matematiche hanno la qualifica di professore aggregato per l'anno accademico in corso.

A questi ricercatori "storici" vanno ad aggiungersi altri 22 giovani ricercatori a tempo determinato che rappresentano quasi il 50% del totale.

E' stato inoltre previsto un sistema interno volto all'incentivazione dei progetti di ricerca dei giovani ricercatori: annualmente i giovani ricercatori sono invitati alla presentazione di progetti di ricerca che possono avere durata pluriennale. L'assegnazione e l'utilizzo di tali fondi sono stabiliti da apposito Regolamento. Il bando annuale della Scuola indica:

- i requisiti dei soggetti che possono presentare le proposte;
- la modalità di presentazione delle proposte;
- la tempistica di presentazione delle proposte;
- la modulistica da compilare;
- gli Uffici e i soggetti coinvolti nella procedura.

In tabella si riporta quanto è stato stanziato nel triennio per questi progetti:

	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015
Stanziamento	60.000 €	129.950 €	75.320 €
Nr. progetti presentati	12	20	18
Nr. progetti finanziati	11	11	11

### 3. POTENZIAMENTO DEI CENTRI DI SUPPORTO ALLA RICERCA E DELLA CAPACITÀ DI AUTOFINANZIAMENTO DELLA SCUOLA

Ad inizio 2016 sono attivi alla Scuola dieci progetti finanziati dallo European Research Council.

*Dati complessivi progetti ERC*

	<b>Totale progetti vincitori</b>	<b>%</b>
<b>Progetti ERC Advanced</b>	1.899	
<b>di cui in Italia</b>	120	6% del totale
<b>di cui SNS</b>	8	6,67% dei progetti vincitori in Italia

*Dati dimensionali (Italia-SNS)*

	<b>Numero Ricercatori</b>	<b>%</b>	<b>FFO</b>	<b>%</b>
<b>Dato nazionale</b>	52.183	-	6.572.142.232	-
<b>Dato SNS</b>	98	0,19%	35.679.614	0,54%

Se scalassimo il grado di attrattività che la Scuola ha mostrato nelle chiamate di ERC sull'intero sistema universitario italiano (di cui la Normale, rappresenta una piccola percentuale, sia in termini di FFO che di numero di ricercatori), tutti i fondi di ERC sarebbero destinati all'Italia.

Questi risultati sono il frutto del lavoro di ricerca dei professori e ricercatori della Scuola, ma anche del supporto che alla ricerca viene fornito da parte dei centri e strutture amministrative della Scuola.

La Biblioteca è indubbiamente un centro vitale per la Scuola: uno degli aspetti caratteristici è la presenza strutturale del Ministero dei beni e delle attività culturali attraverso la Direzione Generale per le biblioteche, gli istituti culturali e il diritto d'autore. Tale stretto raccordo con il ministero è prova del desiderio di offrire una partnership qualificata al sistema nazionale delle biblioteche. Anche nel Centro archivistico, altro centro rilevante per la ricerca della Scuola, vi è la presenza del Ministero dei beni culturali, attraverso la Direzione Generale per gli archivi.

A conferma dell'importanza che viene attribuita alla ricerca e al suo supporto, merita menzionare un dato: il **40%** delle entrate della Scuola sono finalizzate a tali attività.

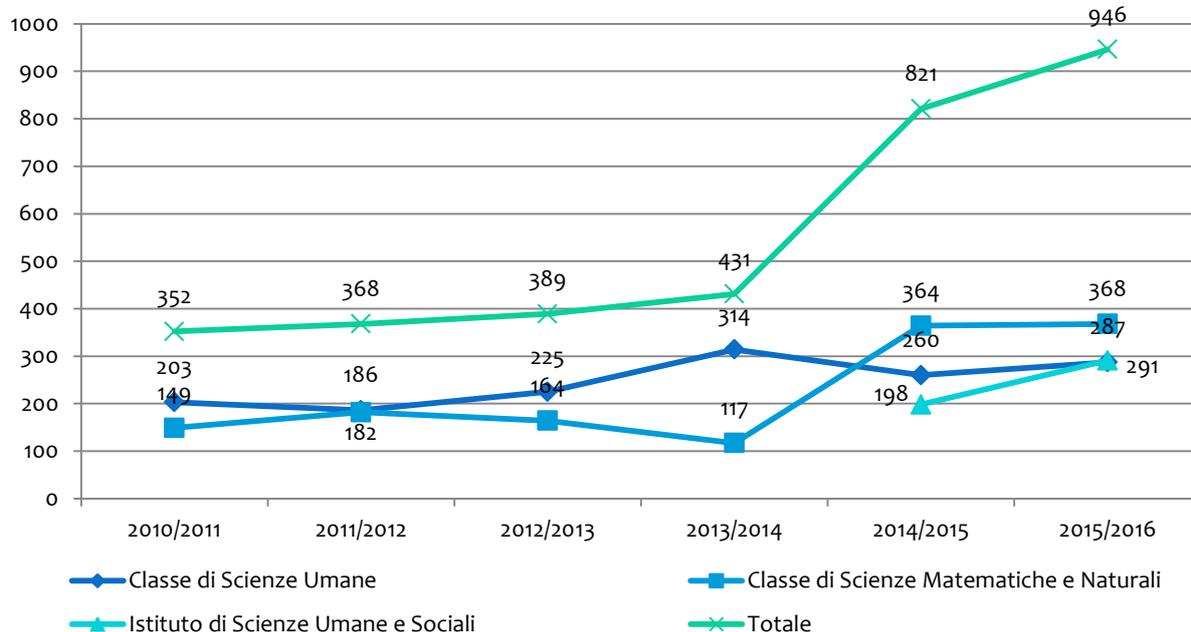
### 4. AMPLIAMENTO DEGLI AMBITI DISCIPLINARI

La fusione per incorporazione con l'ex istituto di Scienze Umane di Firenze, primo e per adesso unico caso a livello nazionale, ha permesso alla Scuola di ampliare i propri storici ambiti disciplinari, allargandosi anche al campo delle scienze sociali e politiche, le scienze economiche, il diritto.

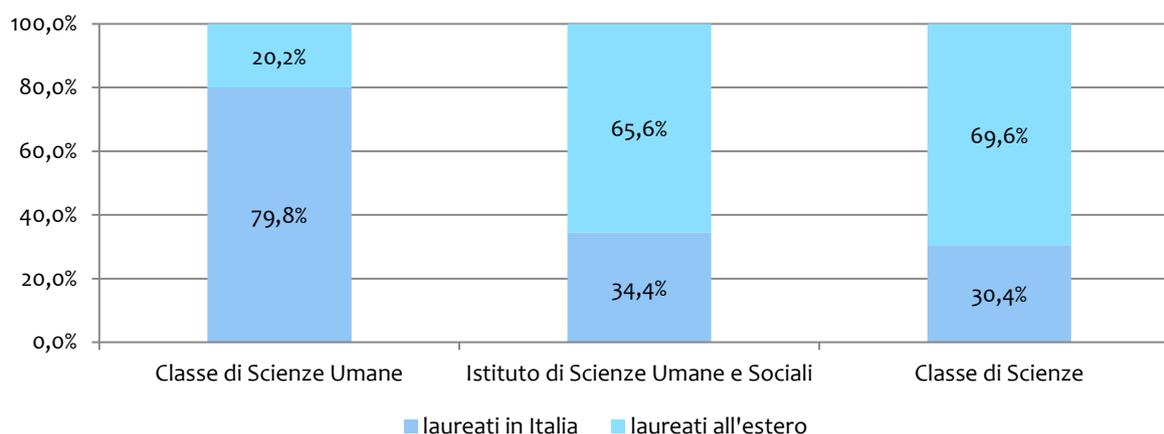
Inoltre è in fase di avvio l'attivazione di un nuovo percorso Ph.D. nell'ambito del Diritto Internazionale.

## 5. CREAZIONE DI UNA VERA E PROPRIA PH.D. SCHOOL

Negli ultimi anni è cresciuto in modo notevole il numero delle domande di ammissione ai corsi di PhD della Scuola: questo numero, se rapportato alle poche decine di posti messi a concorso, è davvero molto elevato.



L'aumento è frutto di un progetto molto preciso di revisione dei corsi di perfezionamento offerti dalla Scuola attivi sin dal lontano 1927, primi corsi post laurea istituiti in Italia. Ai nuovi perfezionati la Scuola rilascia il titolo di Philosophiae Doctor a seguito di un percorso chiaro, formalizzato in modo da assicurarne l'allineamento con le migliori esperienze internazionali. E sempre più internazionale è l'ambiente nei corsi post laurea. Un indicatore sull'attrattività internazionale della Scuola è la percentuale di candidati stranieri nelle tre articolazioni della Scuola.



Le attività formative della School tenderanno a aumentare ulteriormente in quanto saranno presto avviate presso la sede di Firenze della Scuola delle iniziative post dottorali.

## 6. RAFFORZAMENTO DEI RAPPORTI CON IL TERRITORIO E CON IL MONDO DELLA CULTURA E DELLE IMPRESE

Sempre più la Scuola si apre verso l'esterno, rafforzando la sua integrazione con la comunità territoriale e nazionale. Di seguito si indicano alcune iniziative di rilievo che la Scuola ha messo in atto in tale ambito:

- il programma di diffusione della cultura scientifica, il VIS (Virtual Immersions in Science) <http://vis.sns.it/>;
- l'intensa collaborazione con le Scuole medie e superiori per la sperimentazione didattica e l'aggiornamento degli insegnanti con un programma in cui gli insegnanti stessi sono protagonisti di sperimentazione e sviluppo di progetti e kit didattici;
- il ciclo degli Incontri in Normale (sia a Pisa, sia a Firenze), incontri aperti al pubblico con personalità di prestigio del mondo della cultura e delle professioni;
- la stagione concertistica della città di Pisa promossa dalla Scuola grazie al sostegno della Fondazione Pisa, dell'Associazione Amici della Scuola Normale Superiore e con la collaborazione della Fondazione Teatro;
- i corsi di orientamento universitario, servizio che la Scuola offre ai giovani di talento che si avviano a frequentare l'ultimo anno delle Scuole superiori per aiutarli nelle loro scelte.

La forte integrazione con alcuni enti pubblici e privati ha portato nelle strutture della Normale gruppi di ricercatori afferenti a quegli enti e che collaborano in modo molto efficace e trasparente con strumentazione e competenze. Se ne menzionano alcuni che in molti casi finanziano anche percorsi dottorali: il Consiglio Nazionale delle Ricerche, l'Istituto Italiano di Tecnologia, l'Istituto Nazionale di Astrofisica, il CNRS francese, la Scuola Superiore Sant'Anna, l'Università di Pisa, il Dipartimento Ricerca e sviluppo di UNICREDIT, la Fondazione Gabriele Monasterio, la Fondazione pisana per la Scienza, la Fondazione Tronchetti Provera.

Inoltre, nei mesi scorsi, la Scuola ha istituito presso il Laboratorio NEST il "Centro di Competenze sulle Nanotecnologie" nell'ambito di uno specifico accordo con la Regione Toscana che ne finanzia l'attività. In particolare, la principale finalità del Centro di Competenze sulle Nanotecnologie, al quale collaborano anche i Centri IIT@NEST e CNR@NEST, è quella di fornire alle imprese del territorio toscano che puntano sull'innovazione tecnologica, specifici servizi quali certificazioni, misurazioni, fabbricazioni di nano-materiali, consulenza, formazione nonché di stipulare contratti di ricerca con quelle imprese che progettano e realizzano dispositivi in scala nanometrica.

## 1.7 GLI OBIETTIVI STRATEGICI ASSEGNATI ALL'AMMINISTRAZIONE

In questa parte si descrivono gli obiettivi strategici che il Direttore della Scuola ha assegnato al Segretario Generale, secondo il meccanismo a cascata che è descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione (a cui si fa rinvio per una descrizione del funzionamento del sistema), da cui si riprende lo schema sotto riportato:



Di seguito la lista degli obiettivi strategici del Direttore con associate le azioni di intervento prioritario del Segretario Generale:

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario
1) Modernizzare i servizi organizzativi	1. a) analizzare procedure e processi amministrativi ridondanti al fine di giungere ad una loro semplificazione o chiarimento	Semplificare i procedimenti
	1. b) completare il processo di integrazione delle risorse informative per un totale superamento della carta e per una eliminazione delle duplicazioni o della mancanza di allineamento di dati	Sviluppo dei sistemi informativi
2) Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni	2. a) migliorare e semplificare le modalità di approvvigionamento di beni e servizi	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	2. b) migliorare l'attività di "ascolto" delle richieste degli utenti definendo apposite procedure che ne certifichino l'avvenuta presa in carico e risoluzione	
	2. c) sviluppare ulteriormente le attività a supporto del placement in linea con la policy di ateneo anche con riguardo alle recenti discipline dell'Istituto di Sc. Umane	
3) Supportare in modo efficiente la ricerca facilitandone l'attività	3. a) continuare le azioni atte a consentire un miglioramento costante dei servizi a supporto della ricerca	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	3. b) supportare in modo efficace ed efficiente il processo della VQR favorendo lo scambio di comunicazione all'interno della Scuola	
	3. c) favorire il processo di integrazione dell'attività di supporto alla ricerca fra Pisa e Firenze	

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario
4) Strutture e centri di supporto	4. a) analizzare i siti dei laboratori e definire una policy di Ateneo per la gestione e conservazione dei loro contenuti	Sviluppo dei sistemi informativi
	4. b) definire e attuare procedure di c.d. "Sicurezza Informatica" nel rispetto delle attuali normative in materia di privacy e conservazione dei dati	
	4. c) proseguire, per la Biblioteca, il supporto al processo di riorganizzazione avviato con attenzione al miglioramento costante dei servizi offerti all'utenza	Patrimonio Immobiliare
5) Comunicazione	5. a) proseguire il percorso di maggiore diffusione delle informazioni all'interno e da parte delle strutture amministrative	Comunicazione
6) Patrimonio immobiliare	6. a) valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare	Patrimonio Immobiliare

Si è fatta un'associazione fra gli obiettivi strategici del Direttore con uno schema delle funzioni primarie proprie di un ateneo, di cui si propone di seguito una schematizzazione:

*Funzioni primarie di un ateneo (personalizzazione SNS)*

Funzione primaria ricerca e trasferimento tecnologico		Stakeholder
Funzione primaria didattica		
1. Funzione di supporto alla ricerca	Servizi di supporto alla ricerca	
3. Funzione di supporto alla didattica ed alla ricerca	Internazionalizzazione	
	Servizi bibliotecari	
2. Funzione di supporto alla didattica	Servizi di supporto alla didattica	
4. Funzione di sostenibilità e gestione del sistema e delle infrastrutture	Mantenimento risorse umane, finanziarie, reputazionali	
	Mantenimento risorse infrastrutturali	
	Sviluppo risorse umane	

<b>Funzioni</b>	<b>Oby strategici Direttore</b>	<b>Macrolinea Oby</b>
1. Funzione di sostenibilità del sistema e delle infrastrutture	1. a) analizzare procedure e processi amministrativi ridondanti al fine di giungere ad una loro semplificazione o chiarimento	Semplificare i procedimenti
	1. b) completare il processo di integrazione delle risorse informative per un totale superamento della carta e per una eliminazione delle duplicazioni o della mancanza di allineamento di dati	Sviluppo dei sistemi informativi
	4. b) definire e attuare procedure di c.d. "Sicurezza Informatica" nel rispetto delle attuali normative in materia di privacy e conservazione dei dati	Sviluppo dei sistemi informativi
	5. a) proseguire il percorso di maggiore diffusione delle informazioni all'interno e da parte delle strutture amministrative	Comunicazione
	6. a) valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare	Patrimonio Immobiliare
2. Funzione di supporto alla didattica	2. b) migliorare l'attività di "ascolto" delle richieste degli utenti definendo apposite procedure che ne certifichino l'avvenuta presa in carico e risoluzione	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	2. c) sviluppare ulteriormente le attività a supporto del placement in linea con la policy di ateneo anche con riguardo alle recenti discipline dell'Istituto di Sc. Umane	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
3. Funzione di supporto alla ricerca	3. b) supportare in modo efficace ed efficiente il processo della VQR favorendo lo scambio di comunicazione all'interno della Scuola	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	3.c) favorire il processo di integrazione dell'attività di supporto alla ricerca fra Pisa e Firenze	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	4. a) analizzare i siti dei laboratori e definire una policy di Ateneo per la gestione e conservazione dei loro contenuti	Sviluppo dei sistemi informativi
4. Funzione di supporto alla didattica e alla ricerca	2. a) migliorare e semplificare le modalità di approvvigionamento di beni e servizi	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	3. a) continuare le azioni atte a consentire un miglioramento costante dei servizi a supporto della ricerca	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni
	4. c) proseguire, per la Biblioteca, il supporto al processo di riorganizzazione avviato con attenzione al miglioramento costante dei servizi offerti all'utenza	Patrimonio Immobiliare

Per un dettaglio del funzionamento del processo di assegnazione degli obiettivi si rinvia al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

## 2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1. AZIONI DI INTERVENTO

Si descrivono nella tabella seguente le azioni di intervento prioritario collegate agli obiettivi strategici del Direttore, da cui discendono gli obiettivi operativi assegnati alle diverse strutture amministrative della Scuola:

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Codic e Oby	Obiettivi operativi
<b>1) Modernizzare i servizi organizzativi</b>	1. a) analizzare procedure e processi amministrativi ridondanti al fine di giungere ad una loro semplificazione o chiarimento	<b>Semplificare i procedimenti</b>	A 1	Semplificazione dei macro processi amministrativi con riduzione dei passaggi e dei provvedimenti amministrativi finali
	1. b) completare il processo di integrazione delle risorse informative per un totale superamento della carta e per una eliminazione delle duplicazioni o della mancanza di allineamento di dati	<b>Sviluppo dei sistemi informativi</b>	A 2	Digitalizzazione dei documenti amministrativi, finali, istruttori e di comunicazione interna e individuazione delle possibilità di interazione tra applicativi esistenti ai fini della semplificazione
<b>2) Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni</b>	2. a) migliorare e semplificare le modalità di approvvigionamento di beni e servizi	<b>Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni</b>	A 3	Analisi e implementazione di sistemi per la gestione informatizzata del flusso acquisti
	2. b) migliorare l'attività di "ascolto" delle richieste degli utenti definendo apposite procedure che ne certifichino l'avvenuta presa in carico e risoluzione		A 4	Valutazione della qualità delle pubblicazioni
			A 5	individuazione e sperimentazione di un sistema collaborativo per la didattica (repository di materiali, avvisi, eventualmente test/esami, discussioni, etc.), sia come ausilio a corsi in presenza che e-learning

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Codic e Oby	Obiettivi operativi
			A 5 bis	Redazione regolamento per le elezioni del Direttore
	2. c) sviluppare ulteriormente le attività a supporto del placement in linea con la policy di ateneo anche con riguardo alle recenti discipline dell'Istituto di Sc. Umane		A 6	Analizzare gli esiti occupazionali degli ex allievi e accrescere il nr. di stage e presentazioni di aziende in ateneo
<b>3) Supportare in modo efficiente la ricerca facilitandone l'attività</b>	3. a) continuare le azioni atte a consentire un miglioramento costante dei servizi a supporto della ricerca		A 7	Estensione Audit ex post dei Progetti di Ricerca Nazionale PRIN e FIRB e ai progetti finanziati dalla Regione Toscana e dall'Unione Europea
			A 8	Potenziamento dei servizi della Biblioteca attraverso i nuovi software di automazione L'obiettivo prevede l'ottimizzazione dei servizi all'utenza e dei flussi di lavoro della Biblioteca attraverso l'analisi, la personalizzazione e l'implementazione di nuove funzionalità disponibili attraverso il rinnovato sistema di automazione.
	3. b) supportare in modo efficace ed efficiente il processo della VQR favorendo lo scambio di comunicazione all'interno della Scuola		A 9	Coordinare il processo di raccolta dei dati e l'attività di supporto con i docenti e ricercatori coinvolti nel processo di valutazione

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Codic e Oby	Obiettivi operativi
	3.c) favorire il processo di integrazione dell'attività di supporto alla ricerca fra Pisa e Firenze		A 10	Avvio e consolidamento delle attività relative al supporto alla ricerca
4) Strutture e centri di supporto	4. a) analizzare i siti dei laboratori e definire una policy di Ateneo per la gestione e conservazione dei loro contenuti	Sviluppo dei sistemi informativi	A 11	Per i labs, analizzare i siti che sono stati il risultato di progetti di ricerca finanziati all'interno o dall'esterno, al fine di procedere alla loro conservazione
	4. b) definire e attuare procedure di c.d. "Sicurezza Informatica" nel rispetto delle attuali normative in materia di privacy e conservazione dei dati		A 12	1) realizzazione di un prototipo di sistema per Disaster Recovery verso terzo nodo su Cloud esterna 2) monitoraggio online e real-time di server core e apparati di rete della Scuola
	4. c) proseguire, per la Biblioteca, il supporto al processo di riorganizzazione avviato con attenzione al miglioramento costante dei servizi offerti all'utenza	Patrimonio Immobiliare	A 13	Allestimento e messa in funzione della nuova Area di Primo Accesso al Palazzo dell'Orologio
5) Comunicazione	5. a) proseguire il percorso di maggiore diffusione delle informazioni all'interno e da parte delle strutture amministrative	Comunicazione	A 14	Diffusione delle determinazioni degli organi della Scuola
			G 1	Organizzare riunioni periodiche, a livello di Area e Servizio almeno a cadenza mensile

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Codic e Oby	Obiettivi operativi
<b>6) Patrimonio immobiliare</b>	6. a) valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare	<b>Patrimonio Immobiliare</b>	A 15	Sistema di gestione delle manutenzioni, integrato ed informatizzato che sia visibile dai responsabili delle strutture coinvolte e relativo a: impiantistica; pulizie; portierato; strumentazioni; etc. Presenza al suo interno delle seguenti informazioni: riferimento ditte appaltatrici; dettagli sui capitolati di appalto; scadenza contratti; scadenzario interventi; numeri di emergenza; etc.
			A 16	Redazione di un Piano di razionalizzazione degli spazi
			A 17	Capitolati tecnici e computo metrico estimativo relativamente alla selezione del contraente per il cosiddetto "multiservice" SNS/Sant'Anna
			A 18	Revisione ed aggiornamento dei Documenti Preliminari alla Progettazione del Compendio San Silvestro e del Palazzo della Canonica

## 2.2 OBIETTIVI OPERATIVI, INDICATORI DELLA PERFORMANCE E SOGGETTI COINVOLTI

Per una descrizione degli indicatori collegati alla valutazione della performance degli obiettivi, si rinvia alle schede obiettivo di ciascuna struttura che si ritrovano in allegato. Per ulteriori informazioni in merito alle caratteristiche degli obiettivi si rinvia per completezza al Sistema di Misurazione e Valutazione.

Gli obiettivi sono così classificati:

- **Classe A** – Obiettivi di **Ateneo** – rappresentano il contributo diretto di ogni struttura alle azioni di intervento definite dal Piano della Performance, sono quindi legati alle strategie generali dettate dalla Direzione.
- **Classe G** – Obiettivi di **Gestione** – relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza:
  - Efficacia: si tratta di indicatori tesi a misurare la gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali);
  - Efficienza: si tratta di indicatori che hanno ad oggetto la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) legata ai servizi che sono erogati.
- **Classe S** – Obiettivi di **Struttura** – riguardano progetti elaborati all'interno della struttura organizzativa di appartenenza, al fine di realizzare alcune azioni di intervento. Misurano il contributo individuale fornito dai singoli collaboratori a tali progetti. Sono individuati all'interno di alcune azioni di intervento prioritario.
- **Classe C** – Obiettivi **Comportamentali** – si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo. Le capacità oggetto di valutazione sono nove: soluzione problemi complessi, soluzione dei problemi operativi, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione collaboratori, relazioni esterne e relazioni interne. Incrociando tali capacità con le specificità dei diversi ruoli, sono definiti i comportamenti organizzativi richiesti. Per ogni posizione sono esplicitati i diversi livelli di comportamenti osservabili, a supporto del responsabile in sede di valutazione. Per una specifica dei comportamenti attesi si rinvia alla declaratoria che è contenuta in un'apposita risorsa informativa.

Di seguito si riportano le principali caratteristiche degli indicatori:

Classe obiettivi	Tipo indicatore
obiettivi di Ateneo	<i>Indicatori di progetto</i> Sono di tipo “descrittivo” e finalizzati a descrivere l'avanzamento del progetto e/o la qualità del lavoro atteso. Comportano la successiva definizione dei livelli di performance attesi
obiettivi di Struttura	<i>Indicatori di performance</i> Si tratta di indicatori di tipo “quantitativo” utilizzati per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo. Possono riguardare la dimensione dell'efficacia o dell'efficienza. Quando applicabile al tipo di attività oggetto di valutazione, saranno utilizzati indicatori di efficacia percepita, misurata tramite rilevazione della soddisfazione degli utenti del servizio.
obiettivi di Gestione	<i>Indicatori di comportamento</i> Sono predefiniti per ogni capacità oggetto di valutazione per lo specifico profilo.

Gli indicatori sono selezionati in modo da soddisfare i sei requisiti indicati dalla delibera CIVIT n. 88/10:

- Rilevanza è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
- Accuratezza si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata
- Temporalità è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi
- Fruibilità riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi
- Interpretabilità rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore
- Coerenza alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente; il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti

### 2.3 GRADO DI INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Nella tabella seguente si riportano gli obiettivi operativi per ciascuna struttura amministrativa della Scuola. La casella colorata che si ritrova a lato degli obiettivi indica che la struttura amministrativa ha all'interno della propria scheda tale obiettivo. Come può osservarsi, molti obiettivi hanno natura trasversale. La trasversalità caratterizza inoltre molti progetti come risulta da un esame delle singole schede obiettivo.

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Co d.	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica, Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs		
1) Modernizzare i servizi organizzativi	1. a) analizzare procedure e processi amministrativi ridondanti al fine di giungere ad una loro semplificazione o chiarimento	Semplificare i procedimenti	A 1	Semplificazione dei macro processi amministrativi con riduzione dei passaggi e dei provvedimenti amministrativi finali															
	1. b) completare il processo di integrazione delle risorse informative per un totale superamento della carta e per una eliminazione delle duplicazioni o della mancanza di allineamento di dati	Sviluppo dei sistemi informativi	A 2	Digitalizzazione dei documenti amministrativi, finali, istruttori e di comunicazione interna e individuazione delle possibilità di interazione tra applicativi esistenti ai fini della semplificazione															
2) Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni	2. a) migliorare e semplificare le modalità di approvvigionamento di beni e servizi	Migliorare l'attenzione verso gli utenti interni	A 3	Analisi e implementazione di sistemi per la gestione informatizzata del flusso acquisti															
	2. b) migliorare l'attività di "ascolto" delle richieste degli utenti definendo apposite procedure che ne certifichino l'avvenuta presa in carico e risoluzione		A 4	Valutazione della qualità delle pubblicazioni															
			A 5	Individuazione e sperimentazione di un sistema collaborativo per la didattica (repository di materiali, avvisi, eventualmente test/esami, discussioni, etc.), sia come ausilio a corsi in presenza che e-learning															
			A 5 bis	Redazione regolamento per le elezioni del Direttore															
			A 6	Analizzare gli esiti occupazionali degli ex allievi e accrescere il nr. di stage e presentazioni di aziende in ateneo															
2. c) sviluppare ulteriormente le attività a supporto del placement in linea con la policy di ateneo anche con riguardo alle recenti discipline dell'Istituto di Sc. Umane																			

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Co d.	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica, Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs		
3) Supportare in modo efficiente la ricerca facilitandone l'attività	3. a) continuare le azioni atte a consentire un miglioramento costante dei servizi a supporto della ricerca		A 7	Estensione Audit ex post dei Progetti di Ricerca Nazionale PRIN e FIRB e ai progetti finanziati dalla Regione Toscana e dall'Unione Europea															
			A 8	Potenziamento dei servizi della Biblioteca attraverso i nuovi software di automazione L'obiettivo prevede l'ottimizzazione dei servizi all'utenza e dei flussi di lavoro della Biblioteca attraverso l'analisi, la personalizzazione e l'implementazione di nuove funzionalità disponibili attraverso il rinnovato sistema di automazione.															
			A 9	Coordinare il processo di raccolta dei dati e l'attività di supporto con i docenti e ricercatori coinvolti nel processo di valutazione															
			A 10	Avvio e consolidamento delle attività relative al supporto alla ricerca															
4) Strutture e centri di supporto	4. a) analizzare i siti dei laboratori e definire una policy di Ateneo per la gestione e conservazione dei loro contenuti	Sviluppo dei sistemi informativi	A 11	per i labs, analizzare i siti che sono stati il risultato di progetti di ricerca finanziati all'interno o dall'esterno, al fine di procedere alla loro conservazione															
	4. b) definire e attuare procedure di c.d. "Sicurezza Informatica" nel rispetto delle attuali normative in materia di privacy e conservazione dei dati		A 12	1) realizzazione di un prototipo di sistema per Disaster Recovery verso terzo nodo su Cloud esterna 2) monitoraggio online e real-time di server core e apparati di rete della Scuola															
	4. c) proseguire, per la Biblioteca, il supporto al processo di riorganizzazione avviato con attenzione al miglioramento costante dei servizi offerti all'utenza	Patrimonio Immobiliare	A 13	Allestimento e messa in funzione della nuova Area di Primo Accesso al Palazzo dell'Orologio															

Oby strategici Direttore		Azioni di intervento prioritario	Co d.	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica, Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs			
5) Comunicazione	5. a) proseguire il percorso di maggiore diffusione delle informazioni all'interno e da parte delle strutture amministrative	Comunicazione	A 14	diffusione delle determinazioni degli organi della Scuola																
			G 1	organizzare riunioni periodiche, a livello di Area e Servizio almeno a cadenza mensile																
6) Patrimonio immobiliare	6. a) valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare	Patrimonio Immobiliare	A 15	Sistema di gestione delle manutenzioni, integrato ed informatizzato che sia visibile dai responsabili delle strutture coinvolte e relativo a: impiantistica; pulizie; portierato; strumentazioni; etc. Presenza al suo interno delle seguenti informazioni: riferimento ditte appaltatrici; dettagli sui capitolati di appalto; scadenza contratti; scadenario interventi; numeri di emergenza; etc.																
			A 16	redazione di un Piano di razionalizzazione degli spazi																
			A 17	capitolati tecnici e computo metrico estimativo relativamente alla selezione del contraente per il cosiddetto "multiservice" SNS/Sant'Anna.																
			A 18	revisione ed aggiornamento dei Documenti Preliminari alla Progettazione del Compendio San Silvestro e del Palazzo della Canonica																

## 2.4 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Si riporta una scheda con il budget assegnato nel 2016 alle diverse strutture amministrative della Scuola.

<i>Denominazione UA</i>	<i>Budget 2016</i>	<i>Quota Accordo di Programma</i>	<i>Budget totale</i>
<b>Direzione</b>	101.814,98		<b>101.814,98</b>
Servizio di Prevenzione e Protezione	44.000,00		44.000,00
Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne	702.500,00		702.500,00
Segretariato Generale	141.250,00		141.250,00
Servizio di Supporto sede di Firenze		62.000,00	62.000,00
Servizio Organizzazione e Valutazione	90.469,34		90.469,34
Servizio Affari Legali e Istituzionali	143.590,00		143.590,00
Servizio Archivio, Protocollo e Posta	106.000,00		106.000,00
Servizio Edilizia	2.753.644,00		2.753.644,00
Servizio Personale	78.590,00		78.590,00
Servizio Bilancio e Contabilità	5.230.145,17		5.230.145,17
Convenzione SNS/IIT	150.000,00		150.000,00
Servizio Stipendi	17.732.610,25		17.732.610,25
Servizio alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	1.509.640,00		1.509.640,00
Servizio alla Didattica e Allievi	7.338.624,30	666.465,00	8.005.089,30
Servizio attività didattiche e supporto alla ricerca sede di Firenze	342.900,00	252.247,15	595.147,15
Servizio Approvvigionamenti e Acquisti	133.440,00		133.440,00
Servizio Ristorazione Collegi e Ospitalità	3.531.900,00	145.000,00	3.676.900,00
Servizio Manutenzione e Gestione del Patrimonio	5.579.475,60	28.000,00	5.607.475,60
Servizio Infrastrutture informatiche	695.000,00	20.000,00	715.000,00
Servizio Sistemi Informativi	426.000,00		426.000,00
Centro Edizioni	287.895,00		287.895,00
Centro Biblioteca	1.958.013,68	226.287,85	2.184.301,53
Archivi	74.500,00		74.500,00
	<b>49.152.002,32</b>	<b>1.400.000,00</b>	<b>50.552.002,32</b>

### 3. ANALISI AREE DI RISCHIO

#### 3.1 – PREMESSA E OGGETTO DELLA SEZIONE III (ANALISI AREE DI RISCHIO - P.T.P.C.)

La legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*" ha introdotto un sistema organico di prevenzione e di limitazione dei fenomeni di corruzione e di illegalità articolato su due livelli di strategie, una "nazionale" ed una "decentrata", per introdurre progressivamente strumenti coordinati, mirati ed incisivi all'interno delle pubbliche amministrazioni, tra le quali rientrano anche le università (art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165). Dato il carattere transnazionale della corruzione, la normativa si è uniformata a decisioni assunte dalla comunità internazionale (Convenzione dell'ONU 2003 e Convenzione penale di Strasburgo 1999). Secondo queste indicazioni, un'efficace politica di contrasto del fenomeno non riguarda solo la repressione, ma ancor prima la prevenzione dello stesso. In tal senso si è espresso anche il Rapporto della Commissione per lo studio e l'elaborazione delle proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella Pubblica amministrazione, nominato con decreto ministeriale del 23.11.2011.

La presente **sezione III del Piano Integrato della Scuola Normale Superiore** (di seguito: "Piano Integrato" e "Scuola") ha il medesimo contenuto e assolve alla medesima funzione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione previsto dalla citata L. 190/2012. Essendo volta al trattamento "prevenzionistico-amministrativo" e non "penalistico-repressivo" del fenomeno corruttivo, si riferisce all'accezione più ampia del concetto di corruzione, richiamato nella [circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica](#), che comprende le varie situazioni in cui "venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite", a prescindere dalla rilevanza penale<sup>1</sup>.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.) della Scuola è stato adottato per la prima volta nel 2014 (DD. 56/2014) e redatto tenendo conto dei contenuti della normativa vigente, in particolare della ricordata legge n. 190/2012, delle circolari n. 1/2013 e n. 2/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica, delle indicazioni fornite dalla CIVIT-ANAC sul sito istituzionale, delle "[linee di indirizzo](#)" per la predisposizione del [Piano Nazionale Anticorruzione](#) (P.N.A.). Il P.N.A., che contiene gli obiettivi strategici governativi per lo sviluppo della strategia di prevenzione a livello centrale e fornisce indirizzi e supporto alle amministrazioni pubbliche per l'attuazione della prevenzione della corruzione e per la stesura del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, è stato approvato dalla CIVIT-ANAC con delibera n. 72 dell'11 settembre 2013. Nel 2015 la Scuola ha approvato l'aggiornamento del P.T.C.P. 2015-2017 (DD. 57/2015).

Con legge 30 ottobre 2013, n. 125 di conversione del decreto n. 101/2013, la CIVIT è trasformata in Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC), che agisce con gli stessi poteri di indirizzo attribuiti alla CIVIT dal d.lgs. n. 150/2009.

Con successivi interventi normativi<sup>2</sup>, durante il 2014 e nel 2015, sono state ridisegnate la geografia istituzionale e le competenze in materia di anticorruzione. Con l'[aggiornamento del P.N.A.](#) nel 2015 l'assetto della materia ha subito un rafforzamento, in termini di progettualità operativa e di impostazione metodologica, dovuto all'analisi empirica delle casistiche prese in considerazione nello studio.

La presente sezione segue le indicazioni presenti nel P.N.A., predisposto dal Dipartimento della Funzione pubblica, in coerenza alle politiche di prevenzione, per consentire all'ANAC di esercitare i propri compiti di controllo in un quadro unitario e strategico di programmazione delle attività. L'impostazione della sezione tiene anche conto dell'aggiornamento del P.N.A. e delle [Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane](#), redatte dall'ANVUR a maggio 2015.

Questa sezione rappresenta lo strumento attraverso il quale l'amministrazione mette a sistema e descrive un processo, articolato in fasi, finalizzato a formulare una tattica di prevenzione della corruzione. Questi sono i passaggi seguiti:

- a) fase preliminare di analisi dell'organizzazione, delle regole e delle prassi di funzionamento sotto il profilo della "possibile esposizione" al fenomeno corruttivo;
- b) ricostruzione del sistema dei processi organizzativi, dei controlli e delle aree sensibili, anche in via teorica, a episodi di corruzione;

---

<sup>1</sup> La nozione di corruzione è ampia, così come ribadito dall'ANAC nell'Aggiornamento del P.N.A. (Determinazione n. 12 del 28.10.2015) al paragrafo 2.1.

<sup>2</sup> V. D.L. 90/2014 conv. L. 114/2014 e L. 124/2015.

- c) progettazione e attuazione di azioni ponderate e coerenti per ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti, mediante la valutazione della rischiosità e l'adozione di un sistema di gestione del rischio.

La sezione III, pertanto, finalizza la propria funzione con le misure da realizzare nelle aree a rischio e con la individuazione dei responsabili per la loro applicazione. La sezione realizza la propria funzione all'interno del Piano Integrato della Scuola unitamente a:

- la **sezione I**, recante la programmazione strategica dell'ente recante il posizionamento dinamico della Scuola rispetto agli altri attori di contesto (competitors, enti comparabili, finanziatori, territorio etc.);
- la **sezione II** relativa alla performance organizzativa che incide sull'analisi di contesto interno;
- la **sezione IV** "Comunicazione e trasparenza" sostitutiva ed equivalente al "**Programma triennale della trasparenza e l'integrità 2016-2018 della Scuola Normale Superiore**", strumento di programmazione operativa della trasparenza istituzionale;
- la **sezione V**, che tratta la performance individuale dell'attività lavorativa del personale contrattualizzato e il monitoraggio delle attività, al fine di incentivare la realizzazione dei risultati.

Inoltre realizza le proprie finalità mediante il **Codice di comportamento della Scuola Normale Superiore**<sup>3</sup>, in attuazione del DPR 62/2013 recante il "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"<sup>4</sup> (di cui si dirà ancora in seguito);

Destinatario della presente sezione è tutto il personale docente (professori, anche in convenzione e a contratto, ricercatori, anche a tempo determinato) e personale tecnico-amministrativo della Scuola, i soggetti componenti di tutti gli organi collegiali della Scuola, i soggetti (persone fisiche e giuridiche) che con la Scuola hanno rapporti formalizzati. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano stesso, costituisce illecito disciplinare, ai sensi di quanto stabilito dall'art. 1, comma 14 della L. 190/2012.

### 3.2 – RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (RPC)

Per la Scuola, il Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) è il Segretario generale pro-tempore<sup>5</sup>, dirigente e organo di vertice dell'amministrazione, ai sensi dell'art. 25 dello Statuto della Scuola.

Il RPC ha un ruolo chiave in materia, in quanto oltre ai poteri stabiliti dall'art. 16 del Dlgs. n. 165/2001, ha le seguenti **competenze**:

- 1) elabora la proposta del piano triennale di prevenzione della corruzione che viene adottato dall'organo di indirizzo politico (art. 1, comma 8) entro il 31 gennaio di ogni anno;
- 2) definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8);
- 3) verifica l'efficace attuazione del piano e della sua idoneità (art.1, comma 10, lettera a);
- 4) propone modifiche del piano quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione (art.1, comma 10, lettera a);
- 5) verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art.1, comma 10, lettera b);
- 6) individua il personale da inserire nei programmi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art.1, comma 10, lettera b);
- 7) pubblica sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta entro il 15 dicembre di ogni anno, da trasmettere all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione;
- 8) vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità (d.lgs. 39/2013, L. 240/2010, Dlgs. 165/2001, Statuto etc.);
- 9) cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del Dlgs. 165/2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e della comunicazione all'ANAC, di cui all'articolo 1, comma 2, della L. n. 190/2012, dei risultati del monitoraggio;

<sup>3</sup> Approvato con DD. 58/2014, consultabile al seguente [link](#).

<sup>4</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>5</sup> Dott.ssa Ilaria Adamo, dirigente di II fascia di ruolo del Politecnico di Torino, in aspettativa per lo svolgimento dell'incarico di Segretario generale presso la Scuola (DD 211/2014) fino al 31.10.2016.

10) trasmette il presente piano all'ANAC e lo pubblica sul sito web della Scuola all'apposita sezione "Amministrazione Trasparente"<sup>6</sup>.

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al RPC sono previste consistenti **responsabilità** in caso di inadempimento. In particolare all'art. 1, comma 8, della L. n. 190/2012 si prevede una responsabilità dirigenziale per il caso di mancata predisposizione del P.T.P.C. e di mancata adozione delle misure per la selezione e la formazione dei dipendenti, prevedendo che *"la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale"*. La previsione di questa responsabilità rende necessaria la creazione di un collegamento tra l'adempimento normativamente richiesto e gli obiettivi individuati in sede di negoziazione dell'incarico dirigenziale e nello stesso inseriti. Parimenti tali obiettivi devono essere inseriti nella sezione dedicata alla Performance in modo che siano oggetto di adeguata valutazione della performance individuale. All'art. 1, comma 12, della Legge n. 190/2012 per il caso in cui all'interno dell'amministrazione vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, si prevede inoltre l'imputazione di una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa in capo al responsabile della prevenzione della corruzione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:

- a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di prevenzione della corruzione e di aver osservato le prescrizioni previste all'art. 1 ai commi 9 e 10 della legge 190/2012;
- b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.

La sanzione disciplinare a carico del RPC non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di 6 mesi.

Per l'adempimento dei compiti previsti dalla Legge n. 190/2012 sopra elencati, il RPC ha i seguenti **poteri**:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio della Scuola al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Per le funzioni attribuite dalla normativa, il RPC collabora con il NdV, si avvale del "Servizio affari legali e istituzionali" per le attività connesse alle specifiche finalità generali della Legge 190/2012. A tal fine il personale impegnato in tale attività opera secondo criteri di imparzialità e riferendo direttamente al RPC. I dirigenti partecipano all'osservanza del presente Piano Integrato e della normativa di prevenzione della corruzione e di trasparenza attuando la presente sezione nei rispettivi ambiti di competenza gestionale e amministrativa.

Tutto il personale (contrattualizzato e non contrattualizzato) deve osservare la presente sezione del Piano Integrato, la normativa di prevenzione della corruzione e di trasparenza e collaborare con gli Organi e uffici preposti.

### 3.3 – PRINCIPI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO

Per far sì che la gestione del rischio sia efficace, l'organizzazione (accademica e gestionale) osserva e applica i seguenti principi (UNI ISO 31000/2010), richiamati nell'Allegato 6 del P.N.A.:

a) *La gestione del rischio crea e protegge il valore.*

La gestione del rischio contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento della prestazione, per esempio in termini di salute e sicurezza delle persone, security<sup>7</sup>, rispetto dei requisiti cogenti, consenso

---

<sup>6</sup> V. [comunicato](#) Presidente dell'ANAC 18.02.2015.

<sup>7</sup> Per "security" si intende la prevenzione e protezione per eventi in prevalenza di natura dolosa e/o colposa che possono danneggiare le risorse materiali, immateriali, organizzative e umane di cui un'organizzazione dispone o di cui necessita per garantirsi un'adeguata capacità operativa nel breve, nel medio e nel lungo termine (adattamento delle definizioni di "security aziendale" della UNI 10459:1995).

presso l'opinione pubblica, protezione dell'ambiente, qualità del prodotto gestione dei progetti, efficienza nelle operazioni, governance e reputazione.

*b) La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione.*

La gestione del rischio non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione. La gestione del rischio fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento.

*c) La gestione del rischio è parte del processo decisionale.*

La gestione del rischio aiuta i responsabili delle decisioni ad effettuare scelte consapevoli, determinare la scala di priorità delle azioni e distinguere tra linee di azione alternative.

*d) La gestione del rischio tratta esplicitamente l'incertezza.*

La gestione del rischio tiene conto esplicitamente dell'incertezza, della natura di tale incertezza e di come può essere affrontata.

*e) La gestione del rischio è sistematica, strutturata e tempestiva.*

Un approccio sistematico, tempestivo e strutturato alla gestione del rischio contribuisce all'efficienza ed a risultati coerenti, confrontabili ed affidabili.

*f) La gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili.*

Gli elementi in ingresso al processo per gestire il rischio si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori d'interesse, osservazioni, previsioni e parere di specialisti. Tuttavia, i responsabili delle decisioni dovrebbero informarsi, e tenerne conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o delle possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti.

*g) La gestione del rischio è "su misura".*

La gestione del rischio è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione.

*h) La gestione del rischio tiene conto dei fattori umani e culturali.*

Nell'ambito della gestione del rischio individua capacità, percezioni e aspettative delle persone esterne ed interne che possono facilitare o impedire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

*i) La gestione del rischio è trasparente e inclusiva.*

Il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio.

*j) La gestione del rischio è dinamica.*

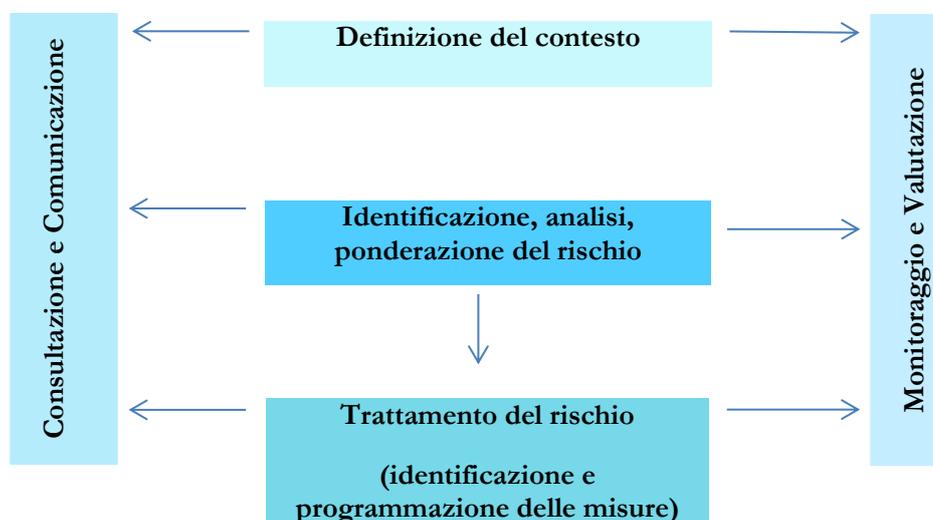
La gestione del rischio è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano e d altri scompaiono.

*k) La gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione.*

Le organizzazioni dovrebbero sviluppare ed attuare strategie per migliorare la maturità della propria gestione del rischio insieme a tutti gli altri aspetti della propria organizzazione.

### 3.4 – LE FASI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO

Lo schema seguente illustra i tre passaggi seguiti per il processo di gestione del rischio:



(rielaborato da: F. Monteduro 2013 Università di Roma Tor Vergata)

Seguendo questo approccio, prima di effettuare una valutazione del rischio è importante capire l'ambiente esterno in cui la Scuola opera ed il contesto interno operativo. I rischi, una volta identificati, devono essere analizzati e valutati sotto il profilo della loro "probabilità" a verificarsi e del loro "impatto" in termini di danni economici-finanziari e di immagine, dando luogo ad una lista delle "priorità dei rischi", necessaria ai fini del trattamento, ossia delle misure da porre in atto per ridurre, trasferire o evitare il rischio. Il costante monitoraggio dei rischi e un'analisi sulle misure di trattamento può consentire di individuare nuovi rischi o far valutare diversamente quelli esistenti. In conclusione, il *risk management* non è solo una tecnica, ma è un modo di pensare alla programmazione, alla gestione e al controllo, secondo una nuova filosofia che ispira le innovazioni normative operate dalla legge "Anticorruzione".

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, in sinergia con il Responsabile della trasparenza e sentiti i responsabili dei servizi, anche sulla base dei dati oggettivi afferenti ai rischi di corruzione (quali, procedimenti disciplinari, contenzioso, organizzazione, procedimenti amministrativi, istanze di annullamento o revoca) seguendo le indicazioni fornite dalle linee guida del P.N.A., ha svolto una prima analisi del rischio, a partire dal 2014, da proseguire nel corso del triennio 2016-2018, in base all'aggiornamento e alle modifiche conseguenti al monitoraggio annuale delle attività.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, in sinergia con il Responsabile della trasparenza e sentiti i responsabili dei servizi, anche sulla base dei dati oggettivi afferenti ai rischi di corruzione (quali, procedimenti disciplinari, contenzioso, organizzazione, procedimenti amministrativi, istanze di annullamento o revoca) seguendo le indicazioni fornite dalle linee guida del P.N.A., ha svolto una prima analisi del rischio che porterà all'attuazione di misure nel corso del 2015, da proseguire nel corso del 2016 e del 2017, in base all'aggiornamento e alle modifiche conseguenti al monitoraggio annuale delle attività.

### 3.4.1 DEFINIZIONE DEL CONTESTO

La definizione del contesto interno ed esterno è stata ampiamente affrontata nella sezione I del Piano Integrato e da essa emerge la specificità funzionale ed organizzativa della Scuola nel sistema universitario italiano.

### 3.4.2. IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO/ LA MAPPATURA DEI PROCESSI

Per l'identificazione del rischio occorre effettuare la "mappatura dei processi", che, secondo il P.N.A., "*consente l'individuazione del contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio*" (Allegato 1, pag. 24). Come ribadito anche nell'aggiornamento del P.N.A. 2015, il "processo", che è un concetto diverso da quello di "procedimento amministrativo", rappresenta un insieme di "attività correlate" che creano valore trasformando delle risorse (*input* del processo) in un prodotto (*output* del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).

Ai fini della disciplina della prevenzione della corruzione, nel presente Piano viene indicata una prima mappatura dei processi per le aree di rischio individuate dalla normativa e per le sotto-aree in cui queste si articolano, in quanto compatibili con le funzioni della Scuola. Tenendo conto poi della sua specificità, sono indicate anche aree di attività diversificate in base alle finalità istituzionali della Scuola, quali emergono dal contesto illustrato. Il "catalogo dei processi", quindi, fa riferimento a quello indicato nell'Allegato 1, p.25 del P.N.A., arricchito di alcune funzioni particolari tipiche della Scuola.

Seguendo le indicazioni fornite dal P.N.A. di utilizzare, in forma semplificata, i "Principi della gestione del rischio" UNI ISPO 31000:2010", è stata posta come definizione del rischio "l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi" ossia il loro scostamento da quanto atteso (positivo e/o negativo), il processo utilizzato ha consentito di individuare e stimare il rischio al quale la Scuola è soggetta ed a sviluppare strategie e procedure operative per governarlo, stabilendo le priorità di trattazione.

Questa prima mappatura ha compreso anzitutto quelle aree elencate nell'art. 1, comma 16 della legge 190/2012, riferite a quei processi che mostrano, in base all'esperienza internazionale e nazionale un rischio "ricorrente", rispetto alle quali tutte le amministrazioni sono potenzialmente esposte.

I **processi** a rischio presunto sono quelli di:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 163 del 2006;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato d.lgs. n. 150/2009.

I suddetti procedimenti corrispondono alle seguenti **aree di rischio (obbligatorie)**:

- processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
- processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal d.lgs. n. 163 del 2006;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Queste aree di rischio rappresentano un contenuto minimale ed obbligatorio nel P.T.P.C. per tutte le amministrazioni e sono qui singolarmente analizzate ed indicate, con adattamento alle specifiche realtà organizzative della Scuola, come raccomanda espressamente l'Allegato 1 p. 13 del P.N.A..

All'interno della Scuola, le suddette aree di rischio presunto contengono i **processi** connessi a:

- l'adozione di atti di programmazione in materia di risorse (umane, finanziarie e strumentali);
- l'attribuzione di incarichi (interni) e/o la valutazione di lavoratori e/o strutture.
- la costruzione dei capitolati prestazionali per i contratti pubblici di appalto (di lavori, beni e servizi)
- l'individuazione degli appaltatori e dei collaboratori a vario titolo;

- la gestione dell'esecuzione dei rapporti contrattuali con gli appaltatori e i collaboratori a vario titolo;
- la verifica delle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atti di notorietà nei vari procedimenti amministrativi finalizzati a provvedimenti ampliati della sfera giuridica degli interessati.

Oltre a quelle obbligatorie appena ricordate, sussistono le **aree di rischio generali** che, secondo l'aggiornamento del P.N.A., riguardano:

- la gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- incarichi e nomine;
- affari legali e contenzioso.

Tali aree generali sono tutte presenti all'interno della Scuola e, nei precedenti piani, erano già considerate a vario titolo e con diversa classificazione. Le aree generali di rischio contengono vari processi quali:

- i procedimenti di acquisizione dei proventi e di sostenimento dei costi connessi a atti a contenuto non vincolato o che richiedono la verifica delle prestazioni;
- l'uso dei beni nella disponibilità dell'amministrazione e/o degli appaltatori;
- l'audit interno e l'attività di rendicontazione delle spese per gli enti finanziatori;
- incarichi a professionisti privati per il patrocinio in giudizio.

Sempre all'interno della Scuola sono individuabili infine le seguenti ulteriori **aree di rischio specifiche (facoltative)**, legate alla attività specifica svolta:

- a) concorsi di ammissione al corso ordinario e di perfezionamento
- b) gestione della carriera degli allievi (esami di profitto, esami finali, attribuzione di vantaggi);
- c) finanziamento di progetti di ricerca e gestione dei fondi ricerca.

---

### 3.4.3. VALUTAZIONE DEI RISCHI

Per le attività sopra catalogate (aree obbligatorie, aree generali e aree specifiche/facoltative), utilizzando gli indici di **probabilità** e di **impatto** indicati dalla Tabella pubblicata nell'Allegato 5 del P.N.A., è stato stimato il grado del rischio, con questa ponderazione riepilogativa del punteggio complessivo riportato:

**0-2 = Basso**  
**2,1-4= Medio**  
**4,1-6= Medio-alto**  
**6,1-8 = Alto**

Tale valutazione della rischiosità dipende dal fenomeno corruttivo, secondo l'ampia accezione indicata in precedenza, annidato intrinsecamente nelle attività svolte e prescinde completamente dai comportamenti delle singole persone preposte alle suddette mansioni all'interno delle strutture organizzative predefinite allo svolgimento delle attività. Nella ponderazione dei vari fenomeni si è tenuto conto empiricamente di alcuni elementi informativi (diffide, contenzioso, atti di annullamento/revoca, sanzioni, istanze di accesso formale e accesso civico, esiti di valutazioni e segnalazioni etc.).

Tabella 1 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE DI RISCHIO COMUNI/OBBLIGATORIE  
(art. 1 comma 16, L. 190/2012)

AREE DI RISCHIO COMUNI E OBBLIGATORIE	PROCESSI/ATTIVITA' A RISCHIO	SOGGETTI COINVOLTI/STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERESSATE	GRADO DI RISCHIO
Area: acquisizione e progressione del personale	1. Piani e programmi strategici, fabbisogno di personale, budget e bilanci, piani di acquisto di beni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio bilancio e contabilità</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	2. Concorsi e prove selettive per l'assunzione di dirigenti e personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	3. Procedure di chiamata/trasferimento e Concorsi per il personale docente e ricercatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	4. Gestione del personale tecnico amministrativo e docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio organizzazione e valutazione</li> <li>- Servizio contabilità</li> <li>- Servizio stipendi</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorizzazione incarichi esterni</li> <li>- Affidamento incarichi interni</li> <li>- Valutazione prestazione struttura e individuale</li> <li>- Concessione di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali</li> <li>- Rilascio nulla-osta per trasferimenti mobilità</li> <li>- Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale e dei collaboratori</li> </ul>		
5. Conferimento di incarichi di collaborazione (contratti di prestazione d'opera, assegni ricerca, incarichi di insegnamento, inviti, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio comunicazione</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo dell'amministrazione centrale</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> <li>- Servizio di Supporto sede di Firenze</li> </ul>	<b>MEDIO/A LTO</b>	

Tabella 1 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE DI RISCHIO COMUNI/OBBLIGATORIE  
(art. 1 comma 16, L. 190/2012)

	<p>6. Progressioni di carriera del personale tecnico e amministrativo, di cui all'art. 24 d.lgs. 150/2009 (Processo selezione per progressioni economiche orizzontali)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Commissioni</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio organizzazione e valutazione</li> <li>- Servizio contabilità</li> <li>- Servizio stipendi</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo dell'amministrazione centrale</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<p><b>MEDIO/ ALTO</b></p>
	<p>1. redazione dei capitolati prestazionali per i contratti pubblici (dlgs. 163/2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Centri e laboratori</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> </ul>	<p><b>MEDIO</b></p>
<p>Area: affidamento di lavori, servizi e forniture nonché di commesse o vantaggi ai sensi del Dlgs. 163/2006</p>	<p>2. Scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, d.lgs. 163/2006, qualunque sia il sistema di scelta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione dell'oggetto dell'affidamento</li> <li>- Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento</li> <li>- Requisiti di qualificazione</li> <li>- Requisiti di aggiudicazione</li> <li>- Valutazione delle offerte</li> <li>- Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte</li> <li>- Aggiudicazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti, didattica e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali Servizio edilizia</li> <li>- Responsabili dei procedimenti</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale di supporto</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo;</li> <li>- Soggetti titolari del potere di spesa</li> </ul>	<p><b>ALTO</b></p>
	<p>3. Varianti in corso di esecuzione del contratto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Responsabili del procedimento;</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<p><b>MEDIO/ ALTO</b></p>
	<p>4. Autorizzazione subappalto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Responsabili del procedimento</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<p><b>MEDIO/ ALTO</b></p>
	<p>5. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Responsabile unico del procedimento;</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti</li> </ul>	<p><b>MEDIO</b></p>

Tabella 1 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE DI RISCHIO COMUNI/OBBLIGATORIE  
(art. 1 comma 16, L. 190/2012)

	esecuzione del contratto	decisionali nel processo	
	6. Gestione dell'esecuzione del rapporto contrattuale e verifica delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Centri e laboratori</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (autorizzazioni e concessioni)	1. Rilascio titoli di studio avente valore legale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Commissioni di perfezionamento/dottorato</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>BASSO/ MEDIO</b>
	2. Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area ricerca, didattica e approvvigionamenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Soggetti delegati agli acquisti</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	3. Elezioni e nomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Commissione elettorale</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>BASSO/ MEDIO</b>
Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	1. Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo e accademici</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Commissione provvidenze</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Servizio comunicazione e relazioni esterne</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>

Tabella 2 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE GENERALI DI RISCHIO

AREE DI RISCHIO SPECIFICHE	PROCESSI/ATTIVITA' A RISCHIO	SOGGETTI COINVOLTI/STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERESSATE	GRADO DI RISCHIO
Area: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	1. Procedimenti di acquisizione di proventi o sostenimento di costi connessi ad atti a contenuto non vincolato o che richiedono la verifica delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Area bilancio e amministrazione</li> <li>- Servizio bilancio e contabilità</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio ricerca e trasferimento tecnologico</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	2. Uso di beni e servizi della Scuola o di terzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio ristorazione, collegi e ospitalità</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> </ul>	<b>BASSO/MEDIO</b>
Area: controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	1. Audit e Rendicontazione delle spese per enti finanziatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio audit</li> <li>- Servizio bilancio e contabilità</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio ricerca e trasferimento tecnologico</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
Area: affari legali e contenzioso	1. Incarichi esterni a professionisti privati per patrocinio in giudizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segretario generale</li> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> </ul>	<b>MEDIO</b>

Tabella 3 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE DI RISCHIO SPECIFICHE (facoltative)

AREE DI RISCHIO SPECIFICHE	PROCESSI/ATTIVITA' A RISCHIO	SOGGETTI COINVOLTI/STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERESSATE	GRADO DI RISCHIO
Area: concorsi di ammissione al corso ordinario/perfezionamento	1. Concorsi di ammissione ai corsi (ordinari e di perfezionamento) e attribuzione delle borse/rimborsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO/ALTO</b>
Area: gestione della carriera degli allievi	1. Gestione della carriera degli allievi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
Area finanziamento di progetti di ricerca e gestione dei fondi di ricerca	1. Finanziamento e gestione progetti di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo accademici e Commissione</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Servizio ricerca e trasferimento tecnologico</li> <li>- Soggetti titolari di fondi e finanziamenti</li> <li>- Responsabili scientifici di contratti e convenzioni</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO</b>

Nel corso del 2016 si procederà a una mappatura più dettagliata di alcune attività svolte e del loro grado di rischio, attraverso un'analisi dei macro-processi che vengono messi in atto e delle fasi per la loro attuazione, che consentirà di individuare le strutture ed identificare i soggetti responsabili della loro implementazione, con riferimento alla nuova organizzazione dei servizi dell'amministrazione centrale disposta con provvedimento del Segretario generale n. 322/2015 e con i successivi atti. Questa attività avrà ricadute positive non solo rispetto alla prevenzione della corruzione, ma anche in materia di qualità, controllo di gestione, semplificazione amministrativa e sviluppo delle procedure informatiche.

### 3.5 – TRATTAMENTO DEL RISCHIO E MISURE PER REALIZZARLO

Il trattamento del rischio consiste nell'individuazione delle misure che debbono essere predisposte al fine di neutralizzare o ridurre gradualmente il livello di rischio individuato nella tabelle di ponderazione. Il RPC, nel corso del triennio 2016-2018, procederà ad attuare le misure successivamente indicate, secondo le seguenti priorità:

- livello di rischio
- obbligatorietà della misura
- impatto organizzativo e finanziario

La gestione del rischio si completa con la successiva fase di monitoraggio, a cadenza periodica, che riguarda la valutazione del livello di rischio tenendo conto e a seguito delle azioni di risposta, ossia delle misure di prevenzione introdotte. Essa consiste nella verifica dell'efficacia di sistemi di prevenzioni adottati e, quindi, nella messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione da parte dei medesimi soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

Le misure devono essere in grado di

- ridurre le opportunità che manifestano casi di corruzione
- aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Tali obiettivi sono perseguiti attraverso la previsione di varie misure di prevenzione, disciplinate dalla legge. Già dal 2013 sono state avviate iniziative per realizzare il seguente contenuto minimo:

- 1) obblighi di trasparenza
- 2) codici di comportamento
- 3) rotazione dei dirigenti e del personale
- 4) formazione
- 5) altre misure

**Nel 2014 sono state adottate le seguenti misure:**

Comunicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasmissione a tutti i dipendenti
Approvazione Codice di comportamento
Approvazione nuovo elenco dei procedimenti amministrativi
Avvio Progettazione delle procedure di verifica e di controllo
Interventi formazione generalizzata e/o specifica
Avvio rotazione incarichi componenti di commissioni di gara, di concorso, etc.
<a href="#">Relazione</a> annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione
<b>Comunicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasmissione a tutti i dipendenti</b>
Pubblicazione e diffusione di un avviso/circolare relativa al conflitto di interessi
Redazione di un "Albo" di dipendenti qualificati per assicurare la rotazione nella composizione delle commissioni di gara e di concorso
Avvio approvazione del Codice etico
Interventi di aggiornamento formativo
Adeguamenti normativi indifferibili
Istituzione del Servizio Ispettivo ai sensi dell'art. 1, commi 1-62, della L. 662/1996
<a href="#">Relazione</a> annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione (Entro il 15 gennaio 2016)

#### Azioni e misure di prevenzione per la SNS

##### 1) OBBLIGHI DI TRASPARENZA

Consistono principalmente nella pubblicazione nel sito istituzionale dei dati concernenti l'organizzazione e le attività della Scuola, secondo le indicazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 e altre prescrizioni vigenti. Il Responsabile della trasparenza, che è stato individuato nel dott. Claudio Capecchi, si coordinerà per la sua applicazione con il RPC. Tutto il personale ha l'obbligo di attuare le misure di trasparenza previste dalla legge e dalla sezione IV del presente Piano integrato.

La trasparenza, infatti, è uno strumento fondamentale per le prevenzione della corruzione, in quanto consente:

- la conoscenza del responsabile per ciascun procedimento amministrativo e per ciascuna area e servizio di attività dell'amministrazione, responsabilizzando così i funzionari preposti

- la conoscenza dei presupposti per l'avvio e lo svolgimento del procedimento, individuando eventuali anomalie del procedimento
- la conoscenza del modo in cui le risorse pubbliche sono impiegate e l'eventuale uso improprio delle stesse
- la conoscenza della situazione patrimoniale dei titolari di poteri di indirizzo politico e il controllo su arricchimenti anomali.

La misura è dettagliata nella sezione seguente del presente Piano Integrato, con individuazione dei tempi di completamento e di aggiornamento.

Nel 2014 è stata data applicazione alla deliberazione ANAC 144/2014<sup>8</sup>, per i componenti del Consiglio direttivo e del Collegio accademico.

L'accessibilità ai documenti amministrativi, ai sensi della L. 241/1990, è assicurata essenzialmente dall'accesso informale, gestito senza formalità direttamente dai soggetti responsabili dei procedimenti interessati dall'istanza, e dall'accesso formale gestito dal Servizio affari legali e istituzionali. L'accesso civico<sup>9</sup>, di cui al Dlgs. 33/2013, è gestito dal Servizio affari legali e istituzionali e dal Responsabile della trasparenza.

## 2) REGOLE DI COMPORTAMENTO E CODICE ETICO

Il Codice di comportamento della Scuola<sup>10</sup>, in applicazione di quanto previsto dal DPR 62/2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"<sup>11</sup>, è stato adottato con DD 58/2014 dopo l'apposita consultazione pubblica.

Il nuovo art. 54 del citato d.lgs. 165/2001 stabilisce due livelli di regolamentazione del comportamento, quello nazionale composto, oltre che dalla legislazione, dal Regolamento e dai CCNL e quello locale, di singola amministrazione a cui, per la prima volta, è stato attribuito il potere di integrare e specificare quanto previsto dal Regolamento nazionale.

In questo contesto, il Codice di comportamento della Scuola è stato redatto rispettando la struttura del Regolamento, prediligendo la specificazione degli obblighi, anche mediante una indicazione di termini, procedure e modalità, rispetto alla integrazione degli obblighi stessi.

Il DPR 62/2013 prevede espressamente, all'art. 8, l'obbligo di rispettare anche le misure contenute nel presente Piano e di prestare collaborazione nei confronti del Responsabile della prevenzione.

Il presidio della responsabilità disciplinare, secondo le specificità previste dalle normative applicabili al personale docente/ricercatore, al personale tecnico-amministrativo, agli allievi, è coesistente nella lotta alla corruzione.

Per il personale docente/ricercatore, a seguito della riforma legislativa<sup>12</sup> la Scuola ha istituito il proprio collegio di disciplina con delibera del 28 gennaio 2014 del Collegio accademico, successivamente integrato e modificato.

<sup>8</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>9</sup> Nel 2013, 2014 e 2015 non sono pervenute istanze di accesso civico.

<sup>10</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>11</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>12</sup>L. 240/2010, art. 10: 1. Presso ogni università è istituito un collegio di disciplina, composto esclusivamente da professori universitari in regime di tempo pieno e da ricercatori a tempo indeterminato in regime di tempo pieno, secondo modalità definite dallo statuto, competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari e ad esprimere in merito parere conclusivo. Il collegio opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio. La partecipazione al collegio di disciplina non dà luogo alla corresponsione di compensi, emolumenti, indennità o rimborsi spese.

2. L'avvio del procedimento disciplinare spetta al rettore che, per ogni fatto che possa dar luogo all'irrogazione di una sanzione più grave della censura tra quelle previste dall'articolo 87 del testo unico delle leggi sull'istruzione superiore di cui al regio decreto 31 agosto 1933, n. 1592, entro trenta giorni dal momento della conoscenza dei fatti, trasmette gli atti al collegio di disciplina, formulando motivata proposta.

3. Il collegio di disciplina, uditi il rettore ovvero un suo delegato, nonché il professore o il ricercatore sottoposto ad azione disciplinare, eventualmente assistito da un difensore di fiducia, entro trenta giorni esprime parere sulla proposta avanzata dal rettore sia in relazione alla rilevanza dei fatti sul piano disciplinare sia in relazione al tipo di sanzione da irrogare e trasmette gli atti al consiglio di amministrazione per l'assunzione delle conseguenti deliberazioni. Il procedimento davanti al collegio resta disciplinato dalla normativa vigente.

4. Entro trenta giorni dalla ricezione del parere, il consiglio di amministrazione, senza la rappresentanza degli studenti, infligge la sanzione ovvero dispone l'archiviazione del procedimento, conformemente al parere vincolante espresso dal collegio di disciplina.

5. Il procedimento si estingue ove la decisione di cui al comma 4 non intervenga nel termine di centottanta giorni dalla data di avvio del procedimento stesso. Il termine è sospeso fino alla ricostituzione del collegio di disciplina ovvero del consiglio di amministrazione nel caso in cui siano in corso le operazioni preordinate alla formazione dello stesso che ne impediscono il regolare funzionamento. Il termine è altresì sospeso, per non più di due volte e

Per il personale tecnico-amministrativo, soggetto a privatizzazione del rapporto di impiego, la competenza disciplinare è attribuita dall'art. 55bis del d.lgs. 165/2001 ai dirigenti e all'ufficio per i procedimenti disciplinari, costituito con Decreto del Segretario generale n. 298/2014. Nel 2016 si procederà al rinnovo dell'UPD.

Per gli allievi, la competenza è attribuita, in via permanente, al Consiglio direttivo dall'art. 20 del Regolamento didattico e interno della Scuola<sup>13</sup>. Sul punto si precisa che nel 2015 è stato approvato il nuovo Regolamento didattico e interno, che è attualmente al controllo ministeriale, che ha parzialmente innovato il procedimento disciplinare degli Allievi. Terminata la fase di controllo, nel 2016 si procederà alla sua emanazione e all'attuazione delle nuove norme.

L'attività di accertamento delle violazioni dei doveri d'ufficio del personale docente e tecnico-amministrativo ha visto l'istaurazione di

- n. 2 procedimenti nel 2010 (terminati con sanzione)
- n. 1 procedimento nel 2011 (terminato con sanzione)
- n. 0 procedimenti nel 2012
- n. 1 procedimento nel 2013 (terminato con archiviazione);
- n. 0 procedimenti nel 2014;
- n. 3 procedimenti nel 2015 (due terminati con sanzioni e uno ancora non concluso);

L'attività di accertamento delle violazioni disciplinari degli allievi ha visto, dal 2010, l'istaurazione di un procedimento concluso con la sanzione dell'ammonizione e due, nel 2015, conclusi con la sospensione a tempo determinato.

Le sanzioni irrogate non sono state oggetto di impugnazione giurisdizionale.

L'attività di accertamento delle violazioni disciplinari del personale docente e ricercatore non ha visto dal 2010 l'attivazione di alcun procedimento.

Si aggiungerà anche il **Codice etico** della Scuola, previsto dall'art. 2 comma 4<sup>14</sup> della L. 240/2010, deputato a trattare, in modo specifico per gli Atenei, anche delle forme di abuso e dei conflitti di interesse (comunque oggetto di disciplina anche da parte del DPR 62/2013), fermo restando quanto previsto dal nuovo articolo 6 bis della L. 241/1990, introdotto dalla L. 190/2012, già in vigore per ogni procedimento amministrativo di tutte le amministrazioni pubbliche. La responsabilità "etica" è alternativa alla responsabilità "disciplinare". I principi del Codice etico sono stati approvati dal Collegio accademico nel 2015 e un primo esame della prima parte del Codice è stata effettuata dal Collegio accademico il 14.01.2016.

Il presidio dell'attività connessa alla responsabilità disciplinare (per docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, dirigenti e allievi) e alla responsabilità etica è affidato al Servizio affari legali e istituzionali.

---

per un periodo non superiore a sessanta giorni in relazione a ciascuna sospensione, ove il collegio ritenga di dover acquisire ulteriori atti o documenti per motivi istruttori. Il rettore è tenuto a dare esecuzione alle richieste istruttorie avanzate dal collegio.

6. È abrogato l'articolo 3 della legge 16 gennaio 2006, n. 18.

<sup>13</sup> Disponibile al seguente [link](#).

Art. 20: Nei rapporti degli allievi tra di loro e tra essi e il personale della Scuola non può in nessun caso venir meno il reciproco rispetto. Le mancanze commesse dagli allievi, sono sanzionate, sentiti gli interessati e il Preside della Classe:

- a) con l'ammonizione pronunciata dal Direttore;
- b) con l'ammonizione pronunciata dal Consiglio direttivo;
- c) con l'allontanamento dalla Scuola per tempo determinato;
- d) con l'espulsione dalla Scuola.

Le sanzioni di cui alle lettere c) e d) sono inflitte dal Direttore su deliberazione del Consiglio direttivo. In caso di particolare gravità ed urgenza il Direttore può di sua autorità, allontanare dalla Scuola un allievo per un periodo non superiore a quindici giorni, in attesa del giudizio del Consiglio direttivo. In caso di allontanamento o di espulsione dalla Scuola di giovani minorenni, la direzione ne informa la famiglia o chi ne abbia la responsabilità legale.

<sup>14</sup> L. 240/2010, art. 2 comma 4: Le università che ne fossero prive adottano entro centottanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge un codice etico della comunità universitaria formata dal personale docente e ricercatore, dal personale tecnico-amministrativo e dagli studenti dell'ateneo. Il codice etico determina i valori fondamentali della comunità universitaria, promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza, detta le regole di condotta nell'ambito della comunità. Le norme sono volte ad evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi o di proprietà intellettuale. Sulle violazioni del codice etico, qualora non ricadano sotto la competenza del collegio di disciplina, decide, su proposta del rettore, il senato accademico.

### 3) ROTAZIONE DEL PERSONALE

In merito alla rotazione degli incarichi del personale (contrattualizzato e non contrattualizzato), sarà operata la rotazione degli incarichi di componente e/o presidente degli organi straordinari della Scuola (commissioni di gara, di concorso, di valutazione, di assegnazione di vantaggi e compensi, etc.). A tal fine potrà ricorrersi a soggetti di altre PP.AA. (es. Convenzione in ambito amministrativo e organizzativo tra la Scuola, la Scuola Superiore Sant'Anna di Studi Universitari e Perfezionamento e l'IMT Alti Studi Lucca). Si è poi proceduto a redigere uno o più elenchi ("Albi") di dipendenti aventi requisiti professionali adeguati dal quale attingere, garantendo la rotazione, per la nomina dei componenti di commissioni di gara e commissioni di concorso etc.

Tenendo conto della riorganizzazione amministrativa del 2015, nel triennio 2016-2018 si prevede di non operare la rotazione degli incarichi dirigenziali e del personale appartenente alla categoria "elevata professionalità" e i titolari di posizione organizzativa.

In merito al personale accademico saranno applicate le disposizioni in materia di incompatibilità e ineleggibilità previste dalla legislazione di settore e dallo Statuto. Nel 2016 e poi nel 2018, si prevede il rinnovo di tutti gli organi di governo, mediante procedure elettorali e non. In ogni caso saranno applicate le disposizioni in materia di incompatibilità e ineleggibilità previste dalla legislazione di settore e dallo Statuto.

### 4) FORMAZIONE

La legge n. 190/2012 attribuisce una importanza cruciale alla formazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio, ai fini della prevenzione della corruzione.

Come indicato dal Piano nazionale anticorruzione è compito del RPC, in raccordo con le strutture competenti a predisporre i piani di formazione, individuare i fabbisogni formativi, con l'intento di raggiungere i seguenti obiettivi indicati P.N.A., ai quali si rinvia (All. 1, pp. 59-60).

Nel corso delle vigenza del P.T.P.C., la Scuola ritiene basilari gli interventi di formazione, rivolti a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, con la duplice funzione di prevenire e contrastare il fenomeno e fornire la massima informazione sulle situazioni concrete di rischio, articolate su tre livelli:

- una formazione generalizzata di tipo "informativo" che abbia come caratteristica principale la diffusione dei principi normativi e la contestualizzazione dei profili di rischio legati alle attività svolte nella Scuola. Tale intervento dovrà necessariamente esser diretto alla generalità del personale (docente e tecnico amministrativo) ed avere un forte impatto comunicativo diretto a stimolare la condivisione di principi etici e il rifiuto della "illegalità". La modalità di erogazione potrà essere articolata con una formazione on-line, in modo che il percorso formativo sia fruibile anche in momenti successivi. Questa formazione sarà effettuata dal personale in servizio presso gli Affari legali e istituzionali e organizzata dal Servizio organizzazione e valutazione;
- una formazione specifica, rivolta ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, con l'obiettivo di definire le responsabilità e le procedure da attivare per evitare/segnalare il verificarsi di episodi di corruzione tra il personale; questa formazione avverrà mediante didattica frontale e casi pratici e sarà effettuata dal personale in servizio alla Scuola e da formatori operanti nei settori della giustizia, forze di polizia e Dirigenti Funzione pubblica o ANAC;
- una formazione mirata, rivolta al personale addetto alla trasparenza/anticorruzione, mediante percorsi formativi predisposti dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione (ora S.N.A.), come previsto dal comma 5, lettera b) della legge 190 del 2012 e/o da altri soggetti accreditati.

Caratteristica dei percorsi formativi proposti sarà la modularità, il cui obiettivo principale è di assicurare una formazione puntuale e specifica la cui articolazione sarà puntualizzata di volta in volta con l'applicazione,

Nel 2013 si è svolta una parte iniziale della formazione, quella mirata, rivolta al personale del Servizio affari legali e istituzionali, presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Nel 2014 si è programmata e svolta una estesa attività formativa "generalizzata" e "specifica" in diverse sessioni e con vari formatori, aventi profili coerenti con la previsione. Ulteriori interventi sono stati fatti in occasione di eventi organizzati da altri enti pubblici (Scuola Superiore S. Anna e Università di Pisa). Nel 2015 si è svolta una attività formativa di mero completamento, salvo novità significative di tipo normativo o ordinamentale. Nel 2016 si terranno eventi formativi specifici per il personale neo-assunto, di aggiornamento normativo e giurisprudenziale e una giornata di studio aperta al pubblico. Il presidio della progettazione della formazione è affidato al Servizio affari legali e istituzionali e l'organizzazione al Servizio organizzazione e valutazione.

## 5) OBBLIGO DI ASTENSIONE IN CASO DI CONFLITTO DI INTERESSE

L'obbligo di astensione è stato trattato dal Codice di comportamento della Scuola Normale Superiore ed è stato introdotto nel Regolamento sui procedimenti amministrativi e sul diritto di accesso ai documenti amministrativi<sup>15</sup>. Nel 2015 il RPC ha pubblicato un [avviso](#) in materia di gestione del conflitto di interessi e di obbligo di astensione.

La segnalazione dovrà essere indirizzata al dirigente (o altro soggetto indicato), il quale, esaminate le circostanze valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo, sollevando, se del caso, il dipendente dall'incarico ed affidandolo ad altro dipendente ovvero avocando a sé ogni compito relativo al procedimento.

La violazione della norma, che si concretizza con il compimento di un atto illegittimo, dà luogo a responsabilità disciplinare, suscettibile di sanzione e, al ricorrere degli altri elementi previsti dall'art. 323 cp, a responsabilità penale. Il conflitto di interessi potrà avere rilevanza etica, qualora non abbia rilevanza disciplinare.

Il presidio dell'attività è affidato al Servizio affari legali e istituzionali e, per ciascun procedimento, al responsabile dello stesso, come individuato dagli atti della Scuola nonché dai soggetti titolari delle cariche e componenti degli Organi collegiali.

## 6) CONFERIMENTO E AUTORIZZAZIONE INCARICHI D'UFFICIO ED EXTRA-ISTITUZIONALI

Per evitare la concentrazione del potere decisionale in capo ad un medesimo soggetto o situazioni di conflitto di interesse, che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, la l. n. 190/2012 è intervenuta a modificare il regime dello svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti pubblici contenuto nell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001.

In attuazione alla predetta norma, il RPC darà le opportune disposizioni per adottare i criteri oggettivi e predeterminati per disciplinare il conferimento e l'autorizzazione degli incarichi extra istituzionali, tali da escludere casi di incompatibilità o situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che pregiudichino l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente (docente e tecnico amministrativo).

Ogni dipendente (docente e tecnico amministrativo) è tenuto a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (art. 53 comma 12); in questi casi, l'amministrazione - pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione - deve comunque valutare tempestivamente l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, se del caso, comunicare al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico.

Il presidio dell'attività è affidato al Servizio personale. E' onere esclusivo del dipendente rispettare il principio di esclusività del rapporto di impiego.

Per i controlli, nel 2015 è stato istituito il Servizio ispettivo previsto dalla L. 662/1996 che procede a controlli a campione nei casi e nei modi previsti da apposite [linee guida](#) pubblicate sul sito web. Il presidio dell'attività è affidato al Servizio affari legali e istituzionali.

## 7) ATTIVITÀ SUCCESSIVE ALLA CESSAZIONE DEL SERVIZIO

La l. n. 190/2012 ha introdotto un nuovo comma nell'ambito dell'art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 volto a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all'impiego del dipendente, successivo alla cessazione del rapporto di lavoro, che nel corso degli ultimi tre anni di servizio ha esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'amministrazione con riferimento allo svolgimento di attività presso i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi.

La norma prevede delle sanzioni per il caso di violazione del divieto:

- i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti sono nulli;

---

<sup>15</sup> V. Art. 8 (*Conflitto di interessi*)

1. Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.

2. Restano ferme le ulteriori ipotesi di incompatibilità e di astensione previste dal D.P.R. 16 aprile 2013 n. 62, dal Codice di comportamento della Scuola nonché dalla specifica normativa applicabile ai procedimenti.

3. Nei casi di incompatibilità e di astensione la Scuola provvede a sostituire il responsabile del procedimento.

- i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi non possono contrattare con la pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente per i successivi tre anni ed hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti ed accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

Il Responsabile della prevenzione, proseguirà nel 2015, l'attività di emanazione di informative e direttive interne affinché:

- nei contratti di assunzione del personale sia inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;
- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, sia inserita la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto;
- sia disposta l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di cui al punto precedente;
- si agisca in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell'art. 53, comma 16 *ter*, d.lgs. n. 165/2001.

Il presidio dell'attività è affidato al Servizio personale, Servizio acquisti e approvvigionamenti e Servizio edilizia.

## 8) FORMAZIONI DI COMMISSIONI, ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI, CONFERIMENTO DI INCARICHI IN CASO DI CONDANNA PENALE PER DELITTI CONTRO LA P.A.

Con la nuova normativa sono state introdotte anche delle misure di prevenzione di carattere soggettivo. L'art. 35 *bis*, inserito nell'ambito del d.lgs. n. 165/2001, pone delle condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento di funzioni direttive, in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione, per *coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale.*

La suddetta disposizione ha trovato applicazione presso la Scuola nel 2014.

Inoltre, il d.lgs. n. 39/2013 ha previsto un'apposita disciplina riferita alle inconfiribilità di incarichi dirigenziali e assimilati (art. 3).

Gli atti ed i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli e a carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate specifiche sanzioni.

Ai fini dell'applicazione delle suddette norme, le pubbliche amministrazioni sono tenute a verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi, mediante acquisizione d'ufficio ovvero mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dall'interessato nei termini e alle condizioni dell'art. 46 del D.P.R. n. 445/2000 (art. 20 d.lgs. n. 39/2013).

Nel 2014 le suddette norme sono state applicate per i mandati dei componenti del Consiglio direttivo e del Collegio accademico nonché per gli incarichi dirigenziali.

Inoltre, il RPC impartirà le direttive interne:

- per effettuare i controlli sui precedenti penali e per le determinazioni conseguenti in caso di esito positivo del controllo;
- affinché negli interpelli (selezioni) per l'attribuzione degli incarichi siano inserite espressamente le condizioni ostative al conferimento;
- per adeguare i regolamenti interni sulla formazione delle commissioni per l'affidamento di commesse o di concorso.

## 9) TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI

Nell'ambito dell'individuazione degli strumenti finalizzati ad impedire e contrastare fenomeni corruttivi, la L. 190/2012, all'art. 54 bis<sup>16</sup>, ha statuito una tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, il c.d. *whistleblower*.

---

<sup>16</sup> 1. Fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, ovvero per lo stesso titolo ai sensi dell'articolo 2043 del codice civile, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti, o all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a

La tutela della norma riguarda i casi in cui il segnalante ed il denunciato sono entrambi pubblici dipendenti.

Si tratta dell'ipotesi di segnalazioni effettuate all'autorità giudiziaria, alla Corte dei Conti o al proprio superiore gerarchico.

A tutela del dipendente, la Scuola è tenuta a prevedere al proprio interno canali differenziati e riservati per ricevere le segnalazioni, la cui gestione deve essere affidata ad un ristrettissimo nucleo di persone (2/3). La segnalazione in particolare deve essere indirizzata al Responsabile della prevenzione e all'Autorità disciplinare che, ricevuta la segnalazione, dovranno assumere le adeguate iniziative del caso. La trattazione della denuncia è affidata al Servizio affari legali e istituzionali. Il Responsabile della prevenzione valuterà, nel 2016, se il protocollo riservato di Titulus, di cui la Scuola già dispone, corrisponde a queste esigenze. Verrà curata altresì la predisposizione dei criteri per assegnare codici sostitutivi dei dati identificativi del denunciante e di modelli per ricevere le informazioni utili per individuare gli autori della condotta illecita e le circostanze del fatto.

La Scuola ha provveduto, con il decreto del Segretario generale n. 337/2014, a istituire una procedura coerente al dettato normativo con un provvedimento che descrive le cautele a garanzia della tutela del denunciante e adotta uno schema di denuncia da utilizzare. L'atto e il modulo sono stati comunicati e pubblicati sul sito web della Scuola<sup>17</sup>.

La procedura utilizzata potrà essere, se necessario, soggetta a revisione annuale per verificare possibili lacune o incompiutezza da parte dei dipendenti.

Il presidio dell'attività è affidato al Servizio affari legali e istituzionali.

### 3.6 – CONTROLLO E MONITORAGGIO

La gestione del rischio si completa con l'azione di monitoraggio, che riguarda la valutazione del livello di rischio tenendo conto delle misure di prevenzione introdotte. Esso verrà attuato periodicamente anche mediante sistemi informatici. Le sessioni di monitoraggio saranno rivolte in particolare:

- al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità su un campione rappresentativo dei procedimenti amministrativi e di processi in corso o conclusi (procedimenti comportanti impegni di spesa);
- alla verifica del rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti, con particolare riguardo alla tempistica dei pagamenti.

A cura del Responsabile della prevenzione verrà disciplinata un'azione di monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti privati esterni che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione. L'attività potrà essere svolta anche mediante il servizio Audit interno.

Il Responsabile potrà procedere poi al controllo dell'adempimento della/l presente Sezione/P.T.C.P. con azioni complementari:

- a) raccolta di informazioni presso tutte le unità organizzative della Scuola, con cadenza almeno semestrale, mediante richiesta di un report sul rispetto dei tempi e della correttezza dei procedimenti amministrativi di competenza ovvero al verificarsi di ogni fenomeno di cui si ritenga opportuno informare il Responsabile.
- b) verifiche e controlli presso le strutture organizzative nelle quali vi sia un ambito di attività fra quelle considerate a rischio di corruzione, al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e di legittimità su un campione rappresentativo dei procedimenti amministrativi e di processi in corso.

Dal 2016 l'attività di verifica e controllo si svolgerà, anche a campione:

---

*conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.*

2. *Nell'ambito del procedimento disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato.*

3. *L'adozione di misure discriminatorie è segnalata al Dipartimento della funzione pubblica, per i provvedimenti di competenza, dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'amministrazione nella quale le stesse sono state poste in essere.*

4. *La denuncia è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni.*

<sup>17</sup> Consultabile nella sezione "altri contenuti" delle pagine Amministrazione trasparente della Scuola al seguente [link](#).

- sugli incarichi esterni dei dipendenti ex L. 662/1996, da parte del Servizio ispettivo;
- sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto di notorietà, ex DPR 445/2000, da parte dei dirigenti;
- sulle spese sostenute per ricerca finanziata da programmi ministeriali, da parte del Servizio auditing;
- sulle spese sostenute con carte di credito della Scuola, da parte del Servizio Bilancio e contabilità;
- sui procedimenti di spesa per contratti pubblici di beni, servizi e lavori, da parte del Segretario generale e del dirigente competente.

In ottemperanza a quanto indicato nell'Allegato 4 del P.N.A., la Scuola provvederà a pubblicare sul sito web dell'amministrazione casi esemplificativi anonimi, tratti dall'esperienza concreta della propria o di altre amministrazioni, in cui si sospetta il comportamento non adeguato, che realizza l'illecito disciplinare, e il comportamento che invece sarebbe stato opportuno adottare.

Nell'ambito delle risorse disponibili, inoltre, verranno progressivamente creati meccanismi di raccordo tra le banche dati istituzionali dell'amministrazione, in modo da realizzare adeguati raccordi informativi tra i vari settori.

### 3.7 – COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE

La presente sezione III (equivalendo al Piano triennale di prevenzione della corruzione) sarà resa disponibile agli *stakeholder* attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale e, oltre ad esser reso noto a tutto il personale in servizio della Scuola, sarà inviato a tutto il personale neoassunto o reclutato e ai collaboratori, in modo da diffondere sin dall'inizio la cultura dell'etica e delle buone prassi. Sarà presentato anche in occasione di eventuali altre sessioni formative ed informative appositamente organizzate dalla Scuola, come le giornate della trasparenza.

In particolare, nel 2016, si organizzerà una "Giornata di studio" in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, in parte progettata nel 2015. Tale evento ha l'obiettivo di fare il punto della situazione normativa e giurisprudenziale e il punto della situazione applicativa, con una attenzione particolare alle università statali e alle loro varie attività. La Giornata di studio si svolgerà alla Scuola, i relatori saranno soggetti esperti della materia [docenti universitari, magistrati, funzionari/dirigenti di enti preposti alle questioni trattate (Prefettura, Anac, Dipartimento della Funzione Pubblica), funzionari forze dell'ordine, avvocati etc.]. L'evento sarà aperto al pubblico e sarà reso noto con i consueti circuiti divulgativi della Scuola. La programmazione dei contenuti dell'evento sarà curata dal Servizio affari legali e istituzionali e la gestione dell'evento dal Servizio comunicazione e/o Servizio organizzazione e valutazione.

CALENDARIO MISURE DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2016-2018

Misure 2016
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione nell'ambito del Piano integrato (Entro il 31 gennaio 2016)
2. Approvazione Codice etico
3. Avvio mappatura di alcuni processi (in materia di concorsi, appalti, attribuzione incarichi interni/esterni)
4. Adozione del programma biennale degli acquisti di beni e di servizi (L. 208/2015) e relativo aggiornamento
5. Modifica del regolamento per l'erogazione dell'incentivo economico di cui al Dlgs. 163/2006
6. Adeguamenti normativi indifferibili
7. Aggiornamento del Regolamento fondo economale
8. Giornata in materia di anticorruzione e trasparenza
9. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione (Entro dicembre 2016)
Misure 2017
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione nell'ambito del Piano integrato (Entro il 31 gennaio 2017)
2. Prosecuzione attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio
3. Incremento dell'utilizzo di sistemi informatizzati per l'individuazione degli operatori da consultare (nelle procedure senza previa pubblicazione di un bando, compresi gli affidamenti in economia)
4. Adozione del regolamento dei contratti SNS, ai sensi dell'art. 33 del Regolamento di contabilità SNS
5. Adeguamenti normativi indifferibili
6. Interventi di aggiornamento formativo
7. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione (Entro dicembre 2017)
Misure 2018
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione nell'ambito del Piano integrato (Entro il 31 gennaio 2018)
2. Prosecuzione attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio
3. Obbligo di effettuare l'avviso volontario per la trasparenza preventiva dei contratti pubblici
4. Adeguamenti normativi indifferibili
5. Interventi di aggiornamento formativo
6. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione (Entro dicembre 2018)

## 4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

In attuazione delle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti pubblici di ricerca” approvata dall’ANVUR nel maggio 2015, la Scuola ha adottato per il 2016 un “Piano Integrato” della pianificazione e della valutazione della performance, che mira, tra l’altro, a tenere insieme la dimensione operativa (performance) legata all’accesso e all’utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) con quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anticorruzione). Questa esigenza deriva dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Nel caso specifico di un’istituzione universitaria, al di là del dato normativo, il legame tra integrità e trasparenza appartiene alla “cultura e all’identità della ricerca”, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza, che nel caso della Scuola Normale riguarda anche la sfera didattica dove vengono selezionati e premiati gli allievi migliori. Qualunque inquinamento ad opera di opacità di criteri decisionali o di infiltrazione di comportamenti illegali sul medio periodo mina in profondità l’ethos e lo spirito collettivo delle comunità scientifiche, generando ricadute reputazionali potenzialmente devastanti.

Nell’ambito di questa visione, come prevedono le Linee Guida dell’ANVUR riguardo alla struttura del Piano integrato, la “Comunicazione e la trasparenza” vengono inserite in un’apposita sezione che qui viene di seguito illustrata. La presente sezione assolve all’obbligo di adottare il Piano Triennale per la Trasparenza e l’Integrità previsto dal Dlgs. 33/2013. La presente Sezione segue la Sezione III destinata al rischio e alla prevenzione della corruzione, di cui costituisce complemento e completamento, come previsto dal [Piano Nazionale Anticorruzione](#) e dal suo [aggiornamento \(Determinazione ANAC n. 12/2015\)](#).

### 4.1. STRATEGIA COMUNICATIVA DELLA SCUOLA

Tra le iniziative e gli strumenti di comunicazione per la diffusione dei dati della trasparenza il sito web, comprendente anche la Sezione “Amministrazione trasparente”, viene considerato la fonte privilegiata di informazioni per gli allievi, la comunità accademica e gli interessati alla Scuola. Il processo di arricchimento dei contenuti e di miglioramento della parte grafica e della navigabilità del Portale è stato sviluppato nel 2015, tenendo conto anche delle osservazioni pervenute da parte degli utenti.

La conoscibilità di tutte le attività svolte dalla Scuola, infatti, oltre a svolgere un ruolo generale di prevenzione della corruzione e di verifica della spesa, per la peculiarità della Scuola diventa lo strumento indispensabile per attrarre soggetti particolarmente idonei allo studio e alla ricerca e per consentire il controllo generalizzato alle fasi di reclutamento, selezione, alta formazione, risultati scientifici.

Il nuovo portale istituzionale della Scuola e dei siti federati (centri, laboratori, biblioteca), disponibile anche in lingua inglese, è stato realizzato nel 2015 secondo quanto prescritto dalle direttive e linee guida del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione in materia di università digitale, siti web delle pubbliche amministrazioni, miglioramento della qualità dei servizi e delle informazioni on line al cittadino nel rispetto di quanto previsto dal Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e successive modificazioni e integrazioni. La progettazione si è orientata - e verrà implementata nel 2016 - verso un portale integrato con i sistemi gestionali U-GOV<sup>18</sup>, così da realizzare uno strumento utile per l’utente, aggiornato, con informazione certificata e con minori costi di lavoro redazionale.

Inoltre espone i dati gestiti dal sistema informatico di segreterie studenti della Scuola denominato SERSE.

Si prospetta anche un’evoluzione del sistema redazionale di back office tramite una piattaforma tecnologia avanzata, utilizzabile tramite lo sviluppo di una redazione distribuita basata su rinnovati processi e workflow. Infine si prevede la realizzazione di un portale ottimizzato anche per la fruizione tramite dispositivi *mobile*.

L’attività prevede una “Verifica Tecnica di Accessibilità” al fine di riscontrare la conformità delle pagine del portale ai requisiti tecnici previsti dalla normativa italiana relativa alla accessibilità.

---

<sup>18</sup>U-GOV è il sistema informativo integrato per la governance degli Atenei e degli Enti di ricerca, realizzato e gestito da CINECA, Consorzio Interuniversitario senza scopo di lucro al servizio del sistema accademico nazionale.

Per la consultazione si rimanda al sito della Scuola <http://www.sns.it/>, alla sezione “[Amministrazione trasparente](#)” e all’[albo ufficiale on line](#).

La trasparenza e la informazione specifica nonché la comunicazione interna vengono assicurate anche mediante una piattaforma intranet (<http://informa.sns.it/informa/>) ricca di contenuti e aggiornata costantemente, che rientra tra i piani di comunicazione aggiuntivi.

## 4.2. - INIZIATIVE STRETTAMENTE LEGATE AL SODDISFACIMENTO DEI REQUISITI DI TRASPARENZA

Per soddisfare i requisiti di trasparenza definiti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 la Scuola si è attenuta alle indicazioni dell’ANAC, già Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza, di cui all’art. 13 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ora denominata “Autorità nazionale anticorruzione” con il Decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90 “Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari” convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n. 114.

Alle “Linee guida per l’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2014-2016” approvate dall’ANAC con delibera n. 50/2013, e tuttora vigenti, viene fatto riferimento per le indicazioni volte a migliorare il procedimento di elaborazione del “Programma triennale 2016-2018”, inserito ora nel Piano integrato, nonché per incrementare la qualità delle informazioni pubblicate nelle sezioni “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale della Scuola, attivato dal 2013.

La trasparenza, in base alla disciplina legislativa vigente, è intesa come “accessibilità totale delle informazioni” riguardanti l’organizzazione e l’attività della Scuola. Essa ha lo scopo di favorire un controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche, nonché di realizzare una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. La trasparenza così intesa concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell’azione amministrativa, e di integrità e lealtà nel servizio alla nazione.

L’incarico di Responsabile della trasparenza della Scuola è stato confermato per il periodo 2016-2018 al dott. Claudio Capecchi, dirigente di ruolo nella Scuola.

Come già messo in evidenza nei Programmi precedenti, la fusione con l’Istituto Italiano di Scienze Umane (SUM) con la Scuola Normale Superiore ha portato alla redazione, a partire dal 2014, di un documento unico anche in tema di trasparenza.

## 4.3. - PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L’INTEGRITÀ 2016-2018

### 4.3.1. LE FONTI NORMATIVE E LE NOVITÀ

La Scuola, in ottemperanza all’art. 10 del D.lgs.33/2013 e sulla base delle linee guida contenute nella delibera CiVIT n. 50 del 4 luglio 2013, ha adottato con Decreto del Direttore n. 57/2014 il “Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2014-2016” (di seguito indicato come “Programma”) tenendo conto dell’impostazione già data con il primo Programma triennale per la trasparenza e l’integrità SNS, quello relativo agli anni 2011-2013.

Il suddetto “Programma” è stato aggiornato nel 2015 alla luce delle modifiche normative nel frattempo intervenute e alla loro applicazione al contesto interno della Scuola.

In coerenza con i precedenti Piani triennali, anche per il periodo 2016-2018, il coordinamento tra Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC, il Segretario generale) e Responsabile della Trasparenza (RT, il dr. Claudio Capecchi) e l’armonizzazione delle linee di intervento avviene mediante il Servizio affari legali e istituzionali. I Dirigenti collaborano attuando il Piano Integrato negli ambiti di rispettiva competenza gestionale e amministrativa. I responsabili dei procedimenti amministrativi assicurano la trasparenza dei dati e dei provvedimenti che curano. Tutto il personale contrattualizzato e non contrattualizzato è tenuto a osservare il Piano Integrato e a collaborare con gli Organi e gli Uffici preposti per attuare la normativa di riferimento

### **Regime sanzionatorio**

All’ANAC vengono altresì attribuiti poteri sanzionatori specifici: in base all’art. 19, comma 5, lettera b), “salvo che il fatto costituisca reato, applica, nel rispetto delle norme previste dalla legge 24 novembre 1981, n. 689, una sanzione amministrativa non inferiore nel minimo a euro 1.000 e non superiore nel massimo a euro 10.000, nel caso in cui il soggetto obbligato ometta l’adozione dei piani triennali di prevenzione della corruzione, dei programmi triennali di trasparenza o dei

codici di comportamento.

L'inadempimento degli obblighi di trasparenza può comportare responsabilità disciplinare, dirigenziale e amministrativa (art. 46 del D.Lgs. n.33 del 2013), nonché l'applicazione di sanzioni amministrative, di pubblicazione del provvedimento (art. 47 D.Lgs. n. 33 del 2013) e mancato trasferimento di risorse a favore di enti e organismi (art. 22 e 28 D.Lgs. n. 33 del 2013). Le sanzioni riguardano tutti i soggetti che sono tenuti a contribuire agli adempimenti e quindi, non solo il responsabile della trasparenza per le sue attribuzioni specifiche, ma anche i dirigenti, i funzionari e gli organi politici che debbono fornire i dati per realizzare la pubblicazione. Oltre alle sanzioni a carico dei soggetti, sono previste anche sanzioni sull'atto, che bloccano l'efficacia del provvedimento (art. 15 comma 2, e 26, comma 3 del D.Lgs. n. 33 del 2013).

### **Obblighi di comunicazione degli organi di indirizzo politico**

Con delibera n. 144/2014, pubblicata il 20 ottobre scorso, l'ANAC si è pronunciata sulla materia degli obblighi di pubblicazione a carico degli organi di indirizzo politico nelle pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013, entrando esplicitamente nel merito della loro applicabilità alle Università. Al riguardo ha affermato che *“non appare dubbio che i tre organi di governo, previsti e disciplinati dalla legge dello Stato e dai rispettivi Statuti, cioè il Rettore, il Consiglio di amministrazione e il Senato Accademico, debbano esser qualificati come organi di indirizzo politico”*.

La Scuola, con deliberazione del Consiglio direttivo del 26 settembre 2013, aveva già individuato nel Direttore e nel Consiglio direttivo gli organi di indirizzo politico ai cui componenti si applicano le disposizioni di cui all'art. 14 del D.lgs. 33/2013 e pertanto nella pagine web “Amministrazione trasparente” erano già state inserite le dichiarazioni e le attestazioni riguardanti la situazione patrimoniale dei componenti dei predetti organi, del coniuge non separato e dei parenti entro il secondo grado consenzienti.

Il Consiglio direttivo della Scuola, nella seduta del 28 ottobre 2014, ha poi dato applicazione alla delibera n. 144/2014 dell'ANAC, estendendo anche al Collegio Accademico, quale organo di indirizzo politico in base all'art. 21 dello Statuto della Scuola, l'applicabilità dell'art. 14 del d.lgs. n. 33/2013, con la conseguente pubblicazione dei dati e delle informazioni riguardanti tutti i componenti, da aggiornarsi annualmente.

L'applicazione ha avuto luogo con riguardo alla composizione dei nuovi organi nel frattempo eletti e costituiti in data 11 dicembre 2014 e nel corso del 2015.

### **Ulteriori obblighi per Responsabili Unici Procedimento**

Ulteriori obblighi si impongono in capo ai Responsabili Unici del Procedimento tenuti ad assolvere, entro 90 giorni dalla pubblicazione della predetta Delibera, a trasmissioni e comunicazioni inerenti dati relativi:

- a specifici contratti aventi ad oggetto beni e servizi i cui avvisi o bandi di gara siano stati pubblicati successivamente al 01 gennaio 2013 (art. 9 comma 7 del D.L. 66/2014);
- a specifici contratti in essere alla data del 30 settembre 2014, non conclusi attraverso centrali di committenza di importo pari o superiore alla soglia di rilevanza comunitari e relativi a specifiche prestazioni individuate dal MEF (art. 10 comma 3 e 4 lett. a) del D.L. 66/2014);
- a tutti i contratti aventi ad oggetto beni o servizi di importo pari o superiore alla soglia di rilevanza comunitaria in essere alla data del 30 settembre 2014, stipulati a seguito di procedura negoziata ex artt. 56 o 57 d.lgs. 163/2006, ovvero a seguito di procedura aperta o ristretta in cui sia stata presentata una sola offerta valida (art. 10 comma 4 lett. b) del D.L. 66/2014).

Gli elenchi dei specifici contratti di beni e servizi per i quali procedere con l'adempimento è stato individuato dall'A.N.A.C. nella Delibera n. 22, la quale ha altresì individuato e quantificato le sanzioni da porre in capo di responsabili in caso di mancata ottemperanza agli obblighi predetti (fino ad € 25.822), nonché da non veritiera comunicazione delle informazioni (fino ad € 51.545).

### **Programma biennale degli acquisti di beni e di servizi**

La legge 28 dicembre 2015, n. 208 *“Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)”* ha previsto, all'art 1 comma 505, che: *“Al fine di favorire la trasparenza, l'efficienza e la funzionalità dell'azione amministrativa, le amministrazioni pubbliche approvano, entro il mese di ottobre di ciascun anno, il programma biennale e suoi aggiornamenti annuali degli acquisti di beni e di servizi di importo unitario stimato superiore a 1 milione di euro. Il programma biennale, predisposto sulla base dei fabbisogni di beni e servizi, indica le prestazioni oggetto dell'acquisizione, la quantità, ove disponibile, il numero di riferimento della nomenclatura, le relative tempistiche. L'aggiornamento annuale indica le risorse finanziarie relative a ciascun fabbisogno quantitativo degli acquisti per l'anno di riferimento. Il programma*

biennale e gli aggiornamenti sono comunicati alle strutture e agli uffici preposti al controllo di gestione, nonché pubblicati sul profilo del committente dell'amministrazione e sul sito informatico presso l'Osservatorio dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture presso l'Autorità nazionale anticorruzione”.

La violazione delle previsioni suddette è valutabile ai fini della responsabilità amministrativa e disciplinare dei dirigenti, nonché ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance. Inoltre “le acquisizioni non comprese nel programma e nei suoi aggiornamenti non possono ricevere alcuna forma di finanziamento da parte di pubbliche amministrazioni. Sono fatte salve le acquisizioni imposte da eventi imprevedibili o calamitosi, nonché le acquisizioni dipendenti da sopravvenute disposizioni di legge o regolamentari”.

I dati di programmazione vengono trasmessi al Tavolo tecnico di cui fanno parte Consip S.p.A. e una centrale di committenza per ciascuna regione (art. 9, comma 2, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89), che li utilizza ai fini dello svolgimento dei compiti e delle attività ad esso attribuiti.

La Scuola applicherà la suddetta norma agli acquisti da effettuare nel corso del biennio 2016-2017. Si ritiene opportuno inserire questo obbligo di pubblicazione, anche se non ricadente nella disciplina del D.Lgs. 33/2013, ai fini della determinazione delle misure del Programma della Scuola.

Le altre novità rispetto ai Programmi precedenti riguardano principalmente l'aggiornamento e l'inserimento dei dati e delle informazioni previsti dalla nuova normativa secondo lo schema indicato nell'allegato A) del decreto 33/2013.

---

#### 4.3.1.2. PROCEDIMENTO DI ELABORAZIONE DELLA PRESENTE SEZIONE (PTTI)

Gli obiettivi strategici in materia di trasparenza posti dagli organi di vertice negli atti di indirizzo sono stati precisati in precedenza. Si fa rinvio al punto 2.1 della presente Sezione.

Il coordinamento del Programma con il Piano di prevenzione della corruzione previsto dalla Legge n. 190/2012 e con il Piano delle Performance verrà attuato nei modi stabiliti dai suddetti strumenti di programmazione, nell'ambito del Piano integrato.

#### **Indicazione degli uffici e dei dirigenti coinvolti per l'individuazione dei contenuti della Sezione (PTTI)**

La presente sezione (PTTI) è stata elaborata dal Servizio affari legali e istituzionali<sup>19</sup> e l'ufficio maggiormente coinvolto è stato il Servizio organizzazione e valutazione, che presidia le attività connesse al Piano della *Performance*. Sono stati interessati anche il servizio Comunicazione e relazioni esterne e l'Area strategie digitali (Servizio sistemi informativi).

Gli altri uffici, partecipanti all'elaborazione del programma del triennio precedente e alla fase di start-up dell'applicazione del D.lgs. 33/2013, continueranno a dare il loro apporto, secondo le rispettive competenze.

#### **Termini e modalità di adozione dell'aggiornamento del Programma da parte degli organi di vertice**

L'adozione del nuovo Programma all'interno del Piano integrato avviene entro il 31 gennaio 2016 con atto del Direttore della Scuola delegato dal Consiglio direttivo con deliberazione del 14 gennaio 2016.

---

#### 4.3.1.3. INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA

Le iniziative e gli strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti del Programma e dei dati pubblicati è stata indicata in precedenza. Si fa rinvio al punto 2.1 della presente Sezione.

#### **Organizzazione e risultati attesi dalla Giornata di studio in materia di anticorruzione e trasparenza**

---

<sup>19</sup> Il Servizio affari legali e istituzionali ha elaborato anche il Piano triennale di prevenzione della corruzione, ai sensi dell'art. 1 commi 9 e 16 della L. 190/2012 e il Codice di comportamento della Scuola, ai sensi dell'art. 54 comma 5 del D.lgs. 165/2001 come modificato dalla L. 190/2012.

Il tema della trasparenza sarà oggetto di una più generale riflessione di studio nell'ambito del tema principale sulla prevenzione della corruzione, che interesserà non solo il personale interno, ma anche gli stakeholder della Scuola, ossia i suoi interlocutori primari come gli allievi e la comunità accademica, ma anche gli enti locali e alcuni aspetti della realtà economico sociale. Questa iniziativa di formazione e di comunicazione, da realizzare anche in collaborazione con altre istituzioni (con le quali esistono accordi sul punto), potrà avere rilievo quale "Giornata della Trasparenza". L'intento è infatti quello di far conoscere anche il livello e la qualità delle informazioni e dei dati resi pubblici. La giornata è prevista tra le misure della Sezione III.

Si prevede anche di effettuare, ove necessario, consultazioni online per ottenere i feedback da parte degli utenti volte a individuare le aree sulle quali è prioritario un intervento di miglioramento della qualità dei servizi e della trasparenza.

---

#### 4.3.1.4. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA: LE MISURE DELLA SCUOLA

##### **Struttura di supporto**

Il Responsabile della trasparenza si avvale della struttura Servizio Affari legali e istituzionali per il presidio delle attività connesse alle finalità della Legge 190/2012<sup>20</sup>, e quindi anche del D.lgs. 33/2013, come dianzi indicato. Il personale del servizio, avendo adeguata esperienza legale e amministrativa, assicura adeguato supporto anche al Responsabile della Prevenzione della corruzione, all'Ufficio per i procedimenti disciplinari e al Collegio di disciplina.

##### **Soggetti responsabili della trasmissione e aggiornamento dei dati**

Il Programma continuerà a coinvolgere tutte le aree e i servizi dell'amministrazione e si è dimostrato anche nel 2015 funzionale ad assolvere gli obblighi previsti dal D.lgs. 33/2013. Esso viene attuato attraverso il coordinamento del Responsabile della trasparenza dei "produttori" diffusi di atti e di informazioni, i quali coincidono con i responsabili dei procedimenti, secondo l'impostazione data dal Regolamento sui procedimenti amministrativi e sull'accesso ai documenti amministrativi<sup>21</sup>. Come si è positivamente sperimentato, la natura "endoprocedimentale" della pubblicazione va nella direzione della semplificazione e dell'efficienza, evitando la concentrazione del flusso dei dati in una sola struttura o la generazione di passaggi intermedi di dati e informazioni. I Dirigenti organizzano l'attività in coerenza col modello stabilito nel presente atto.

Il Servizio Affari legali e istituzionali presidia inoltre le attività inerenti la nomina e il conferimento di incarichi negli organi di governo della Scuola e i relativi obblighi di trasparenza.

##### **Soggetti responsabili della pubblicazione**

Nell'ambito della revisione degli strumenti di comunicazione istituzionale mediante piattaforma web della Scuola si è effettuato un primo corso di formazione per consentire una progressiva pubblicazione da parte degli addetti alle strutture "produttrici" dei dati. Nelle more di questo decentramento il compito viene effettuato dal personale del Servizio comunicazione e relazioni esterne che ha accesso al portale. A tal fine è stata generata una casella di posta elettronica ([trasparenza@sns.it](mailto:trasparenza@sns.it)) a cui i responsabili dei procedimenti o i loro delegati trasmettono i dati, le informazioni e gli atti da rendere noti secondo la tempistica specifica.

##### **Rispetto della riservatezza dei dati personali**

La Scuola ha adottato misure per impedire la indicizzazione dei dati sensibili da parte dei motori di ricerca e il loro riutilizzo, procedendo prima all'anonimizzazione di questi dati, evitando soluzioni che consentano

---

<sup>20</sup> Il Servizio affari legali e istituzionali è stato istituito con il DSG 134/2013.

<sup>21</sup> Emanato con DD 569 del 17 dicembre 2013 e a cui è seguita una revisione generale dei procedimenti amministrativi con atto del Segretario generale.

l'identificazione, anche indiretta o a posteriori, dell'interessato, secondo le [“Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi”](#) del Garante privacy. Ciò avviene predisponendo versioni sintetiche dei documenti, oppure oscurando dati personali non necessari o eccedenti o non pertinenti rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione, ad esempio:

*Recapiti personali, codice fiscale, firme sui curricula professionali (es. art. 10, comma 8, lett. d, del d. lgs. n. 33/2013 et al.)*

*Elementi della dichiarazioni dei redditi dei componenti degli organi di indirizzo politico e dei loro familiari (art. 14 del d. lgs. n. 33/2013)*

*Elementi identificativi delle persone fisiche destinatarie dei provvedimenti, qualora da tali dati fosse possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute ovvero alla situazione di disagio, su atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici e dell'elenco dei soggetti beneficiari (artt. 26 e 27 del d. lgs. n. 33/2013)*

Misure organizzative e tecniche volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi

Anche nel 2016 saranno valutati ulteriori strumenti informatici volti ad automatizzare la generazione delle pagine all'interno della Amministrazione trasparente anche al fine di dare attuazione all'art. 23 del D.lgs. 33/2013 e conseguire una riduzione del rischio, del tutto fisiologico, di ritardi o errori nella pubblicazione.

E' prevista la configurazione e l'attivazione di *building block* che soddisfano le esigenze funzionali della Scuola raggruppati in insiemi tematici.

Per quanto attiene i *building block* che espongono contenuti e dati gestiti da prodotti U-GOV, l'attività prevede l'acquisizione delle informazioni di U-GOV e la conservazione delle stesse in modelli di contenuto predisposti nella piattaforma del portale per l'esposizione in sola consultazione in modalità integrata con i contenuti di carattere redazionale.

Per l'implementazione e la configurazione degli strumenti di back office del portale istituzionale verrà disegnata e resa disponibile una interfaccia particolarmente usabile, intuitiva e configurabile sulla base delle specificità della Scuola.

Saranno definiti i profili e i *workflow* redazionali e individuati i responsabili del procedimento di pubblicazione.

### **Misure di monitoraggio e di vigilanza**

La vigilanza sul corretto funzionamento del sistema e l'assistenza sull'interpretazione normativa sono effettuate dal Responsabile della trasparenza e dal Servizio affari legali e istituzionali. Il monitoraggio precede i momenti di attestazione sull'assolvimento degli obblighi da parte del OIV. Uno degli strumenti utilizzati è quello della “bussola della trasparenza”<sup>22</sup>. Il monitoraggio dello stato di attuazione del programma verrà effettuato con cadenza periodica (es. quadrimestrale o semestrale), mediante una verifica interna con i responsabili dei procedimenti, dal Responsabile della trasparenza. Si procederà quindi alle eventuali integrazioni formali secondo le “linee guida siti web” e le linee guida CiVIT (Delibera n. 150/2011).

Sulla pagina “Amministrazione trasparente”, oltre ad un “Questionario di valutazione on line” dell'utente dell'intera “Sezione”, verrà attivata un'apposita casella di posta elettronica per le “Segnalazioni” di eventuali errori o omissioni di dati obbligatori a disposizione degli utenti, emersi nel corso della consultazione delle pagine

---

<sup>22</sup> La Bussola (<http://www.magellanopa.it/bussola/>) consente alle pubbliche amministrazioni e ai cittadini di utilizzare strumenti per l'analisi ed il monitoraggio dei siti web. Il principale obiettivo è di accompagnare le amministrazioni, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, nel miglioramento continuo della qualità delle informazioni on-line e dei servizi digitali.

web. Entrambi gli strumenti vanno nella direzione di un miglioramento continuo del servizio reso e dello sviluppo di un comportamento collaborativo dell'utente.

Dal 2013 il sito web della Scuola (<http://www.sns.it>) è stato rivisto e aggiornato in materia di trasparenza configurando un'apposita sezione denominata "[Amministrazione trasparente](#)"

L'analisi del sito web istituzionale della Scuola, attraverso la verifica in tempo reale sulla Bussola della trasparenza del Dipartimento della Funzione pubblica, effettuata da un sistema automatico, colloca la Scuola al primo posto (pari merito) nella classifica di aderenza dei siti delle PA ai contenuti minimi, definiti nelle linee guida (Allegato A al D.lgs. n.33/2013) e al numero di indicatori soddisfatti sul totale (66/66) pari al 100%.<sup>23</sup>

### **Monitoraggio effettuato dagli utenti**

Il dato non è ancora disponibile in quanto la Scuola procederà nella prima metà del 2016 alla rilevazione interna volta alla valutazione dei servizi dell'amministrazione (la Scuola aderisce al progetto "Good Practices" 2015 curato dal Politecnico di Milano).

### **Attività in fase di implementazione nel periodo 2016-2018**

Nel corso del 2015 si è continuato ad integrare, prioritariamente, le pagine di Amministrazione trasparente nei seguenti settori:

- a) Obblighi di pubblicazione relativi agli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzioni di vantaggio economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati, costituente condizione legale di efficacia dei provvedimenti concessori (art. 26)
- b) Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi dirigenziali e di collaborazione o consulenza per i quali è previsto un compenso, posti come condizione per l'acquisizione dell'efficacia dell'atto e per la liquidazione dei relativi comensi (art. 15)
- c) Obblighi di pubblicazione concernenti i componenti degli organi di indirizzo politico (art. 14), individuati con deliberazioni del Consiglio direttivo nel Direttore, nel Consiglio direttivo e nel Collegio accademico

Nel corso del 2015 si è proceduto all'aggiornamento, nella sezione "Attività e procedimenti", con decreto SSG n. 364/2015, degli elenchi di "Tipologie di procedimento" tenendo conto delle modifiche organizzative intervenute in alcuni servizi.

Per l'aggiornamento della sezione "Enti controllati" non sono stati inseriti "Enti di diritto privato in controllo pubblico" in quanto non esistenti alla Scuola, in conformità all'interpretazione seguita dall'Ufficio Studi CODAU (documento del 19.11.2015), secondo cui per tali enti devono intendersi soltanto le "Società e altri enti di diritto privato che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici, sottoposti a controllo ai sensi dell'art. 2359 del codice civile da parte della PA oppure enti nei quali siano riconosciuti alla PA anche in assenza di una partecipazione azionaria, poteri di nomina dei vertici o dei componenti degli organi." Come previsto anche dall'art. 11 comma 2 lettera b) del D.lgs. 33/2013 che definisce l'ambito di estensione soggettivo delle norme sulla trasparenza.

Nella rilevazione effettuata il 26.01.2015 dal Nucleo di valutazione della Scuola (in funzione di OIV), previo controllo dei dati pubblicati è stata sottolineato come l'attenzione al tema della trasparenza dell'azione amministrativa sia stata significativa da parte della Scuola.

---

<sup>23</sup> Risultato monitorato in data 17.01.2016.

Per gli anni 2016-2018 è stato redatto l'allegato "Programmazione inserimento dati" che reca schematicamente le modalità e tempi di attività volte all'assolvimento degli obblighi normativi, oltre a quanto già indicato nei paragrafi precedenti.

## Formazione

La complessità e l'importanza della normativa, che comporta, in definitiva, un nuovo impegno lavorativo, rendono necessario rafforzare una "cultura della trasparenza" tra tutto il personale docente, amministrativo e tecnico della Scuola, funzionale anche alla prevenzione della corruzione. Pertanto dopo che nel 2014 sono stati effettuati interventi formativi interni sul tema di portata generale sotto forma di *Ciclo di formazione obbligatoria, ai sensi della Legge n. 190/2012* destinato a tutto il personale dipendente della Scuola, nel 2015 la formazione e l'aggiornamento si sono sviluppati in forma specifica per dirigenti, responsabili di area e di servizio e responsabili di procedimento, anche in collaborazione con altre PA.

Si prevede nel 2016 lo sviluppo dei corsi di formazione avviati nel 2015 necessari per consentire al personale della Scuola di gestire e mantenere il nuovo portale. Per ogni tipologia di corso proposto saranno indicati i requisiti minimi che i partecipanti devono avere per consentire di seguire attivamente e apprendere a pieno i temi esposti. Questi corsi, di tipo specialistico e organizzati in collaborazione con Cineca, sono rivolti ai componenti della redazione centrale e di quella distribuita e al Webmaster della Scuola.

---

### 4.3.1.5 TRASPARENZA: ACCESSO E ACCESSO CIVICO

#### Accesso ai documenti

In linea con quanto già previsto dalla L. 241/1990 e dal connesso regolamento interno per i procedimenti amministrativi e l'accesso ai documenti, l'attività amministrativa della Scuola è stata oggetto di revisione e omogeneizzazione. Un connesso atto generale ha infatti individuato i procedimenti e le loro fasi, secondo i principi elaborati dalla giurisprudenza. L'accessibilità ai documenti amministrativi è assicurata essenzialmente dall'accesso informale, gestito senza formalità direttamente dai soggetti responsabili dei procedimenti interessati dall'istanza, e dall'accesso formale gestito dal Servizio affari legali e istituzionali.

#### Accesso civico

L'accesso civico, distinto dall'accesso agli atti (informale e formale), per mere esigenze esplicative, è stato disciplinato all'interno del nuovo Regolamento sui procedimenti amministrativi e diritto di accesso e pubblicato nel sito istituzionale. Infatti, al terzo comma dell'art. 13 del citato regolamento si prevede che: "*Gli atti e le informazioni assoggettati a un regime di piena e incondizionata pubblicità in base al D.lgs. 33/2013 o ad altre disposizioni legislative sono accessibili con gli strumenti e le modalità telematiche previste per l'accesso civico.*". L'articolo 23 detta una disciplina più dettagliata e organica dell'accesso civico<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Art. 23 (Obblighi di trasparenza e accesso civico)

1. In applicazione del D.Lgs. 33/2013 e a integrazione di quanto disposto dalla Legge, la Scuola assicura la trasparenza intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti la propria organizzazione e la propria attività.
2. Nel sito istituzionale della Scuola, in apposita sezione dedicata alla trasparenza, vengono pubblicati, in formato aperto, i documenti, le informazioni e i dati obbligatori per disposizioni di legge, che sono pertanto pubblici. Chiunque ha diritto a conoscerli, fruirne gratuitamente, utilizzarli e riutilizzarli, accedendo al sito direttamente ed immediatamente, senza autenticazione e identificazione.
3. Gli obblighi di pubblicazione incontrano i limiti posti dalla normativa vigente in materia di trattamento dei dati personali sensibili e di quelli giudiziari, oltre che di tutela del segreto statistico.
4. Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti e documenti, la Scuola provvede a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili e giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.
5. Relativamente ai dati, alle informazioni e ai documenti oggetto di pubblicazione ex D.Lgs. 33/2013, chiunque ha diritto a richiederne, mediante accesso civico, la pubblicazione nei casi in cui essa sia stata omessa o sia stata resa in modo incompleto. La richiesta di accesso civico non è sottoposta ad alcuna limitazione quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente, non deve essere motivata, è gratuita e va presentata al Responsabile della trasparenza della Scuola, che si pronuncia sulla stessa.
6. La Scuola, entro 30 giorni, procede alla pubblicazione nel sito del documento, dell'informazione o del dato richiesto e lo trasmette contestualmente al richiedente ovvero comunica al medesimo l'avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto.
7. Nei casi di ritardo o mancata risposta il richiedente può ricorrere al Segretario generale, titolare del potere sostitutivo, che, verificata la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione, provvede entro 15 giorni.

A titolo preventivo verrà dedicato, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente" uno spazio per le "Segnalazioni" di eventuali errori o omissioni di dati obbligatori a disposizione degli utenti.

A titolo preventivo verrà dedicato, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente" uno spazio per le "Segnalazioni" di eventuali errori o omissioni di dati obbligatori a disposizione degli utenti.

---

#### 4.3.1.6. DATI ULTERIORI

E' possibile, nella fase di verifica del Programma, indicare dati ulteriori, in tabelle in formato aperto, che l'amministrazione si impegna a pubblicare entro la fine dell'anno e nel triennio, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 4, c. 3, del D.lgs. n. 33/2013.

In applicazione del compito previsto per le amministrazioni pubbliche dall'articolo 5 della Legge n. 146/90 e s.m.i. di rendere pubblico "tempestivamente" e in forma statistica ed anonima il numero dei dipendenti che hanno aderito allo sciopero e l'ammontare delle somme trattenute sulle retribuzioni, sono stati inseriti questi dati nella suddetta sottosezione, vista l'interpretazione estensiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, di applicare tale norma: "anche attraverso l'inserimento sul sito internet istituzionale dell'Ente".

#### **Violazione degli specifici obblighi di trasparenza di cui all'art. 47 D.Lgs. n. 33/2013**

Verrà adottato un Regolamento interno sul procedimento sanzionatorio per la disciplina dei presupposti e dello svolgimento del procedimento sanzionatorio per le violazioni degli obblighi di comunicazione e/o di pubblicazione dei dati e delle informazioni di cui agli artt. 14, 22 c. 2 e 47 c.2, secondo capoverso, del suddetto decreto legislativo. La violazione di uno degli obblighi suddetti dà luogo all'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria stabilita dal decreto legislativo, che va da 500,00 euro fino a 10.000,00 euro.

---

8. Contro il silenzio sulle istanze di accesso ai documenti amministrativi, nonché per la tutela del diritto di accesso civico connessa all'inadempimento degli obblighi di trasparenza il ricorso è proposto entro trenta giorni dalla conoscenza della determinazione impugnata o dalla formazione del silenzio, mediante notificazione all'amministrazione e agli eventuali controinteressati.

**ALLEGATO A – PROGRAMMAZIONE INSERIMENTO DATI IN “AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE”**

Denominazione del singolo obbligo <sup>25</sup>	Norme di riferimento	Struttura competente	Attuazione 2015	Attività 2016	Attività 2017	Attività 2018
Programma per la Trasparenza e l'Integrità	Art. 10, c. 8, lett. a) dlgs.33/2013	Servizio Affari legali e istituzionali /Servizio Organizz. e valutazione	Publicato Programma 2015-2017	Pubblicazione Programma 2016-2018 entro il 31.1.2016 come Sezione “Comunicazione e trasparenza” del “Piano integrato del Ciclo della Performance”.	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Atti generali	Art. 12, c. 1,2 d.lgs n.33/2013	Servizio Affari legali e istituzionali	Publicati	Completamento e Aggiornamento tempestivi	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Scadenario dei nuovi obblighi amministrativi	Art.12, c.1 bis, dlgs. 33/2013 e DPCM 8 novembre 2013	Servizio Didattica e Allievi/Servizio attività didattiche e supporto alla ricerca/ Servizio Approvvigionamenti e acquisti/ Servizio edilizia/ Servizio personale/altre strutture interessate	Publicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 13, c. 1, lett. a) e Art. 14 dlgs.33/2013	Servizio Affari legali e istituzionali in collaborazione con Servizio Bilancio e contabilità/Servizio Stipendi	Applicato a Direttore componenti Consiglio direttivo e Collegio accademico	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Art. 47 dlgs.33/2013	Servizio Affari legali e istituzionali	Publicata la disposizione normativa	Inserimento eventuale	Inserimento eventuale	Inserimento eventuale
Articolazione degli Uffici/ Organigramma	Art. 13, c. 1, lett. b), c) dlgs. 33/2013	Servizio Organizz. e valutazione	Publicati organigrammi generali con articolazione degli uffici di	Completamento con collegamento diretto alle strutture Aggiornamento	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo

<sup>25</sup> I dati si riferiscono alla colonna 2 dell'allegato 1 alla deliberazione CIVIT n. 50/2013, limitatamente alle voci applicabili.

			Amministrazione Centrale, Centri di supporto e Laboratori	tempestivo		
Telefono e posta elettronica	Art. 13, c. 1, lett. d) dlgs. 33/2013	Servizio Servizi informativi	Pubblicati numeri telefonici e email istituzionali	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Consulenti e collaboratori	Art. 15, c. 1,2 dlgs n.33/2013	Servizio Personale in collaborazione con Servizio Stipendi	Pubblicate tabelle continuamente aggiornate: Collaboratori esterni, Incarichi di insegnamento 2015, Assegni di ricerca 2015 Inserimento CV	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Incarichi amministrativi di vertice	Art. 15, c. 1,2 Art. 41, c. 2, 3 dlgs.33/2013	Servizio Affari legali e istituzionali in collaborazione con Servizio personale/ Servizio Stipendi	Pubblicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Dirigenti	Art. 10, c. 8, lett. d) Art. 15, c. 1,2,5 Art. 41, c. 2, 3 dlgs.33/2013	Servizio personale in collaborazione con Servizio Stipendi e Servizio Organizz. e valutazione	Pubblicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Posizioni organizzative	Art. 10, c. 8, lett. d) dlgs.33/2013	Servizio Organizz. e valutazione	Pubblicati CV.	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Dotazione organica	Art. 16, c. 1,2 dlgs n.33/2013	Servizio personale in collaborazione con Servizio Stipendi	Pubblicata	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Personale non a tempo indeterminato	Art. 17, c. 1,2 dlgs n.33/2013	Servizio personale in collaborazione con Servizio Stipendi	Pubblicato	Aggiornamento annuale e trimestrale	Aggiornamento annuale e trimestrale	Aggiornamento annuale e trimestrale
Tassi di assenza	Art. 16, c. 3 dlgs.33/2013	Servizio personale	Pubblicati	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Incarichi conferiti e autorizzati ai	Art. 18, c. 1 dlgs n.33/2013;	Servizio personale	Pubblicati	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale

dipendenti	art. 53 c. 14 d.lgs 165/2001					annuale
Contrattazione collettiva	Art. 21, c. 1 dlgs. 33/2013; art. 47 c. 8 d.lgs 165/2001	Servizio Organizz. e valutazione	Pubblicata	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo
Contrattazione integrativa	Art. 21, c. 2 d.lgs n.33/2013; art.55 c. 4  dlgs. 150/2009	Servizio Organizz. e valutazione	Pubblicata	Da integrare con informazioni sui costi trasmesse al MEF  (aggiornamento annuale)	Aggiornamento tempestivo.  Aggiornamento annuale (Costi contratti integrat.)	Aggiornament o Tempestivo.  Aggiornament o annuale (Costi contratti integrat.)
OIV (NdV)	Art. 10, c. 8, lett. C; art. 14.2, delibera CiVIT n. 12/2013	Servizio Organizz. e valutazione	Pubblicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo
Bandi di concorso	Art. 19 c.1,2, art. 23  dlgs.33/2013 ; art. 1  c. 16 lett. d) l. n. 190/2012	Serv. personale	Pubblicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo
Sistema di misurazione e valutazione della performance	art. 1 delibera CiVIT n. 104/2010	Serv. Organizz. e valutazione	Pubblicata	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo
Piano della Performance	Art. 10, c. 8, lett. B  dlgs.33/2013	Serv. Organizz. e valutazione	Pubblicato	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo
Relazione sulla Performance	Art. 10, c. 8, lett. B  dlgs.33/2013	Serv. Organizz. e valutazione	Pubblicata entro 30/06	Da pubblicare entro 30/06	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo
Documento OIV di Validazione della relazione sulla	art. 2 c. 1 delibera CiVIT n. 6/2010	Serv. Organizz. e valutazione	In corso di validazione per 2015 <sup>26</sup>	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornament o tempestivo

<sup>26</sup> Per l'anno 2015, l'ANAC ha disposto lo slittamento del termine per la validazione dal 31/01/2016 al 29/02/2016.

Performance						
Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	art. 4, delibera CIVIT n. 12/2013	Serv. Organizz. e valutazione	Publicata	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Ammontare complessivo dei premi	Art. 20, c. 1 d.lgs n.33/2013	Serv. Organizz. e valutazione/ Serv. personale	Publicato	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Dati relativi ai premi	Art. 20, c. 2 d.lgs n.33/2013	Serv. Organizz. e valutazione/ Serv. personale	Publicata	Da implementare Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Benessere organizzativo	Art. 20, c. 3 d.lgs n.33/2013	Serv. Organizz. e valutazione	Non elaborato	Da elaborare	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Enti pubblici vigilati	Art. 22, c. 1, lett. a) Art. 22, c. 2, 3	=====	Non applicabile alla SNS	=====	=====	=====
Società partecipate	Art. 22, c. 1, lett. b) Art. 22, c. 2, 3 d.lgs n.33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ Serv. Bilancio e contabilità	Publicati elenchi 2015	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Enti di diritto privato controllati	Art. 22, c. 1, lett. c) Art. 22, c. 2, 3 d.lgs n.33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ Serv. Bilancio e contabilità	Publicati elenchi 2015	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Rappresentazione grafica	Art. 22 c. 1 lett. d) d.lgs. 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali	Publicato aggiornamento	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Dati aggregati attività amministrativa	Art. 24, c. 1 d.lgs n.33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ Serv. Organizz. e valutazione / tutte le strutture	L'obbligo per le amministrazioni di pubblicare i dati relativi all'attività amministrativa sussiste qualora siano in vigore disposizioni normative che prevedano in capo alle stesse l'obbligo di organizzare a fini statistici i dati relativi	Da attuare e completare	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale

			all'attività svolta, ovvero laddove le amministrazioni, su base volontaria, svolgano attività di trattamento dei dati a fini conoscitivi  In progettazione			
Tipologie di procedimento	Art. 35, c. 1,2 d.lgs. 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ tutte le strutture	Pubblicati elenchi aggiornati dopo modifiche organizzative suddivisi per strutture	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Monitoraggio tempi procedurali	Art. 24, c. 2 d.lgs. 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ tutte le strutture	In fase di studio e progettazione	Da implementare	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Art. 35, c. 3 d.lgs n.33/2013	Tutte le strutture	Pubblicata la disposizione normativa	Da progettare	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Provvedimenti organi indirizzo politico	Art. 23 d.lgs. 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ Serv. archivio, protocollo e posta/tutte le strutture	Pubblicati elenchi dei Decreti direttore e delle Delibere organi di governo	Aggiornamento semestrale	Aggiornamento semestrale	Aggiornamento semestrale
Provvedimenti dirigenti amministrativi	Art. 23 d.lgs. 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali/ Serv. archivio protocollo e posta/tutte le strutture	Pubblicati	Aggiornamento semestrale	Aggiornamento semestrale	Aggiornamento semestrale
Controlli sulle imprese	Art. 25 d.lgs.33/2013	Serv. Edilizia e manutenzione/ Serv. Acquisti/ Serv. Patrimonio e logistica	non applicato	Da progettare	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Bandi di gara e contratti	art. 37 c. 1 d.lgs.33/2013 e art. 65, 66, 223, 225 d.lgs. 163/2006; art. 1 c. 32	Serv. Edilizia/ Serv. Approvvigionamenti e Acquisti/	Pubblicati secondo le modalità e le specifiche previste da D.lgs. n. 163/2006	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste da D.lgs. n. 163/2006	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste da D.lgs. n. 163/2006	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste da D.lgs. n. 163/2006

	L. 190/2012					
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici  Criteri e modalità	Art. 26, c. 1 d.lgs n.33/2013	Serv. personale/ Serv. Ricerca e trasferimento tecnologico/ Serv. Didattica e Allievi/Serv. Attività didattiche e supporto alla ricerca FI/ Serv. Stipendi/ Serv. Organizz. e valutazione/ altre strutture	Pubblicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici  Atti di concessione	Art. 26, c. 2 art. 27 c. 1 dlgs.33/2013	Serv. personale/ Serv. Ricerca e trasferimento tecnologico/ Serv. Didattica e Allievi/ Serv. Attività didattiche e supporto alla ricerca FI/ Serv. Stipendi/ Serv. Organizz. e valutazione/ altre strutture	Pubblicate tabelle anonimizzate a tutela della riservatezza dati personali	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Bilancio preventivo e consuntivo	art. 29 c. 1 d.lgs n.33/2013	Serv. Bilancio e contabilità	Pubblicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	art. 29 c. 2 d.lgs n.33/2013	Serv. Bilancio e contabilità	In fase di studio e di progettazione	Da realizzare con riferimento al nuovo bilancio economico-patrimoniale	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Patrimonio immobiliare	Art. art. 30 dlgs.33/2013	Serv. Manutenzione e gestione patrimonio/ Serv. Bilancio e contabilità	Pubblicato	Da completare  Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Canoni di locazione o affitto	art. 30 dlgs.33/2013	Serv. Bilancio e contabilità/ Serv. Manutenzione e gestione patrimonio/	Pubblicato	Da completare  Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Controlli e rilievi sulla amministrazione	art. 31 c. 1 d.lgs n.33/2013	Tutte le strutture	Non sono stati presentati rilievi inosservati	Inserimento eventuale	Inserimento eventuale	Inserimento eventuale
<i>Class action</i>	Art. 1 c.2, 4 c.2 e c.6	Serv. affari legali e istituzionali	Non sono state presentate azioni	Inserimento eventuale	Inserimento eventuale	Inserimento eventuale

	D.lgs. 198/2009		inosservati			
Carta dei servizi e standard di qualità	art. 32 c. 1 d.lgs n.33/2013	Serv. Organizz. e valutazione	In fase di studio e di progettazione	Da implementare	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Costi contabilizzati	art. 32 c.2 lett. a art. 10 c. 5 dlgs.33/2013	Segretario generale/ Serv. Organizz.e e valutazione / Serv. Bilancio e contabilità	Publicati parzialmente	Da implementare	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Tempi medi di erogazione dei servizi	art. 32 c. 2 lett. B d.lgs n.33/2013	Segretario generale/ Serv. Organizz. e valutazione / Area Servizi, patrimonio e ospitalità	Publicati parzialmente. In fase di studio e di progettazione	Da implementare	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Liste di attesa	art. 41 c.6 d.lgs. 33/2013	=====	Non applicabile SNS	=====	=====	=====
Indicatore di tempestività dei pagamenti	art. 33 d.lgs. 33/2013	Serv. Bilancio e contabilità	Publicato	Da aggiornare	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
IBAN e pagamenti informatici	art. 36 d.lgs. 33/2013	Serv. Bilancio e contabilità	Publicati	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Opere pubbliche	Art. 38 c. 1 e 2 D.lgs. 33/2013	Serv. edilizia/ Serv. Manutenzione e gestione patrimonio	Publicati documenti di programmazione	Da completare	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Altri contenuti - Corruzione	Delibere CIVIT; art. 5 c. 1 d.lgs. 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali	Nomine del Responsabile della prevenzione della corruzione e del Responsabile della trasparenza.	Publicare Piano triennale della prevenzione della corruzione 2014-2016, relazione anno 2013 e relazione anno 2014	Eventuale aggiornamento Piano	Eventuale aggiornamento Piano
Altri contenuti – Accesso civico	Art. 5 c. 4 d.lgs 33/2013	Serv. Affari legali e istituzionali	Informazioni sull'Accesso civico	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo
Altri contenuti – Accessibilità e catalogo di dati, metadati e banche dati	Art. 52 c.1 e 63 d.lgs. 82/2005, art. 9 c. 7 dl 179/2012	Serv. infrastrutture/ Serv. sistemi informativi	Publicati riferimenti accessibilità informatica.	Da completare	Aggiornamento annuale	Aggiornamento annuale
Altri contenuti – Percentuale di adesione agli	Art. 5 della Legge n. 146/90 e	Serv. Organizz. e valutazione	====	Publicazione/ Aggiornamento	Aggiornamento tempestivo	Aggiornamento tempestivo

scioperi/ totale somme trattenute	s.m.i.			tempestivo		
Programma biennale acquisti bene e servizi importo superiore a 1.000.000 euro	L. 208/2015 (Stabilità) art. 1, c. 505	Area Didattica, ricerca e approvvigioname nti/ Serv. Approvvigioname nti e acquisti	===	Pubblicazione su amministrazione trasparente dal 31.10.2016	Aggiornamento annuale entro il 31.10.2017	

## 5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ogni unità di personale alla Scuola ha una sua scheda contenente obiettivi operativi, differenziati in base al ruolo e alla posizione. Ogni obiettivo ha inoltre un “peso” che è attribuito in base alla priorità e/o la complessità dello stesso. In fase di pianificazione, il Segretario Generale di concerto con il responsabile della struttura attribuisce i “pesi” ai singoli obiettivi, che sommati per ogni classe danno le percentuali esplicitate nella tabella di seguito riportata:

Classe Obiettivi	Responsabili				Collaboratori	
	di area Dirigenti	di Area/Centri di Supporto	Di servizio, titolari di funzione spec., responsabili operativi dei laboratori		EP	B, C e D
			EP	C e D		
Ateneo	40	35	30	30	30	10
Gestione	20	25	35	30	35	10
Struttura						60
Comportamento	40	40	35	40	35	20

Entro la fine di **gennaio** viene trasmessa ad ogni dipendente la versione finale della propria Scheda Obiettivi per l'anno che conterrà gli obiettivi di riferimento. Pertanto le schede risulteranno così strutturate:

### Responsabili di Area:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Area

*Obiettivi di Gestione:* tutti gli obiettivi di Gestione dei Servizi dell'Area

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

### Responsabili di Centro:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Centro

*Obiettivi di Gestione:* definiti a livello di Centro

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

### Responsabili di Servizio:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio

*Obiettivi di Gestione:* tra gli obiettivi dell'Area solo quelli relativi al Servizio

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

### Responsabili di Staff:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Staff

*Obiettivi di Gestione:* obiettivi definiti a livello di Staff

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

### Titolari di Funzione Specialistica:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio o di Staff

*Obiettivi di Gestione:* solo quelli relativi al Servizio o di Staff di appartenenza

*Obiettivi di Comportamento:* derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

### Collaboratori:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio/Centro

*Obiettivi di Gestione:* definiti a livello di Servizio/Centro

*Obiettivi di Struttura*<sup>27</sup>: elaborati a livello di Servizio/Centro

*Obiettivi di Comportamento*: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo

Quindi, per esemplificare, il collaboratore del servizio "X" avrà nella sua scheda gli obiettivi di ateneo del suo servizio (così come declinati da parte del responsabile di area di concerto con il responsabile di servizio), gli obiettivi di gestione del suo servizio, gli obiettivi di struttura e quelli di comportamento (questi ultimi derivati dalla sua posizione e profilo). A fianco di ciascuno di tali obiettivi sarà riportato il peso relativo che sarà utile al momento in cui verrà effettuata la valutazione dei risultati.

Obiettivi - anno x					
Servizio X					
Responsabile: ...					
Addetto: ...					
cl.	obiettivi	parametro	peso	livelli performance	
A	Obiettivo di Ateneo ...	<i>Descrizione sintetica</i>		tot. inadeguato	
				inadeguato	
				adeguato	
				buono	
G	Obiettivo di Gestione ...	<i>Descrizione sintetica</i>		tot. inadeguato	
				inadeguato	
				adeguato	
				buono	
S	Obiettivo di Struttura ...	<i>Descrizione sintetica</i>		tot. inadeguato	
				inadeguato	
				adeguato	
				buono	
C	Obiettivo di Comportamento ....	<i>Descrizione sintetica</i>		tot. inadeguato	
				inadeguato	
				adeguato	
				buono	
				eccellente	

Per la gestione del processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi, la Scuola si avvale di una specifica risorsa informatica.

Per ulteriori particolari in ordine al funzionamento della procedura, si rinvia anche in questo caso al Sistema di Misurazione e Valutazione.

---

<sup>27</sup> I collaboratori EP non avranno tale categoria di Obiettivi.