



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

**Piano integrato**  
**performance, trasparenza e anticorruzione**  
**2016-2018**



## Sommario

Premessa.....	1
1. Inquadramento strategico dell'Ateneo .....	4
1.1 INTRODUZIONE .....	4
1.2 LA SCUOLA .....	6
1.2.a. <i>Natura giuridica, mission e valori</i> .....	6
1.2.b. <i>L'identità scientifica</i> .....	6
1.3 LE UNITÀ DI RICERCA .....	8
1.4 IL DOTTORATO DI RICERCA .....	11
1.4.a <i>Stato dell'arte</i> .....	11
1.4.b <i>Allievi</i> .....	13
1.4.c <i>Attivazione XXXII ciclo di dottorato</i> .....	18
1.4.d <i>Mobilità degli allievi e placement</i> .....	19
1.4.e <i>Sostegno agli studenti e diritto allo studio</i> .....	22
1.5 LA VALUTAZIONE .....	23
1.6 LE RELAZIONI ISTITUZIONALI E INTERNAZIONALI .....	25
1.6.a. <i>Le attività commerciali</i> .....	25
1.6.b <i>Le collaborazioni</i> .....	25
1.6.c <i>Progetti di ricerca</i> .....	28
1.7 IL PERSONALE .....	29
1.7.a. <i>Personale per ricerca e didattica</i> .....	29
1.7.b. <i>Dirigenza, personale tecnico-amministrativo ed organizzazione</i> .....	35
1.8 SPAZI .....	35
1.9 COMUNICAZIONE ED EVENTI .....	36
1.10 LABORATORI.....	37
1.11 BIBLIOTECA.....	38
2. Raccordo con la Programmazione economico finanziaria.....	39
2.1 I NUOVI SCHEMI DI BILANCIO .....	39
2.2 SINTESI ENTRATE E COSTI.....	39

3. Performance organizzativa e performance individuale: ambito di azione del Direttore Amministrativo e sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	43
3.1 INTRODUZIONE .....	43
3.2 I RIFERIMENTI NORMATIVI .....	44
3.3 IL PERCORSO DELLA QUALITÀ .....	45
3.4 L'ORGANIZZAZIONE .....	46
3.4.a <i>Criteria di organizzazione</i> .....	46
3.4.b <i>Macro-organizzazione e micro-organizzazione</i> .....	47
3.4.c <i>Tipologie di strutture amministrative e tecniche</i> .....	48
3.4.d <i>Settore</i> .....	48
3.4.e <i>Modello organizzativo</i> .....	49
3.4.f <i>Organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici d'Ateneo</i> .....	49
3.4.g <i>Criteria e modalità di affidamento di incarichi al personale tecnico amministrativo</i> .....	55
3.4.h <i>Collegio della Direzione amministrativa</i> .....	56
3.4.i <i>Responsabilità del provvedimento, responsabilità del procedimento, atti di delega e gestione del personale</i> .....	57
3.5 MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE .....	58
3.6 IL CICLO DI GESTIONE .....	65
3.6.a <i>Il concetto di Performance</i> .....	65
3.6.b <i>Il Ciclo di gestione della Performance</i> .....	65
3.7 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	67
3.7.a <i>Le dimensioni della performance</i> .....	67
3.7.b <i>La classificazione degli obiettivi</i> .....	68
3.7.c <i>Le caratteristiche degli obiettivi</i> .....	68
3.8 OBIETTIVI DELLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA DALL'ANNO 2015 .....	69
3.8.a <i>Gli indicatori: indicazioni metodologiche per la definizione</i> .....	72
3.8.b <i>Gli standard di qualità</i> .....	75
3.8.c <i>Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio</i> .....	76
3.8.d <i>Fasi tempi e modalità</i> .....	77
3.8.e <i>Il monitoraggio del Sistema</i> .....	78
3.8.f <i>La misurazione dell'ambito relativo alla soddisfazione degli utenti</i> .....	78



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

3.9	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	78
3.9.a	<i>Pesatura posizioni organizzative anno 2016 .....</i>	<i>85</i>
3.9.b	<i>Incarichi di responsabilità e posizioni organizzative 2016 .....</i>	<i>91</i>
4.	Analisi delle aree di rischio – Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018 ..	93
5.	Comunicazione e Trasparenza – Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2016-2018	94
6.	Conclusioni .....	96

## **PREMESSA**

Il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Gli interventi si sono tuttavia stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico adempimentale, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. È da sempre ampiamente condivisa l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Per questa via si potranno anche ottenere effetti di semplificazione e alleggerimento dei vari adempimenti.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

Tale interpretazione è rafforzata dalla recente avvio della Riforma della Pubblica Amministrazione e dalle istanze di riordino della disciplina per la gestione della performance stabilite dal d.l. 90/2014 (convertito poi, con modificazioni, dalla legge 114/2014), in cui viene attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

Perché le università possano agire in un contesto sempre più complesso e internazionale è necessario che venga mantenuta l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa incoraggiando però al tempo stesso la loro collaborazione. Occorre quindi adottare un piano strategico unico secondo il quale, tra l'altro, la definizione degli obiettivi del personale tecnico-amministrativo dipende dalla missione istituzionale della Scuola.

Il Piano integrato è quindi un documento unico che sviluppa la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance dell'Ateneo, trasparenza e anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano integrato deve quindi essere costruito seguendo due principi di fondo: l'assunzione della performance come concetto di guida attorno al quale si collocano trasparenza e anticorruzione e la diretta relazione tra la performance amministrativa e le missioni istituzionali, tenuto conto delle risorse finanziarie necessarie.

Il presente documento, prodotto in sinergia tra il Direttore Amministrativo della Scuola, l'Unità in staff al Direttore Amministrativo, l'Ufficio Segreteria Generale, Organizzazione e relazioni esterne e l'Ufficio

Legale, atti negoziali e relazioni sindacali poggia altresì sulla collaborazione tra tutte le Unità organizzative della Scuola oltre che sul confronto con il Direttore.

Nel confermare il rispetto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, oltre che delle principali delibere CIVIT-ANAC:

- Delibere n. 9 e 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013, in tema di: Applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle Università; Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance; Linee Guida relative al miglioramento (...) dei Piani della Performance
- Delibera 148 del 3712/2014 su attestazione obblighi di trasparenza e della Legge 240/2010 art.2, c.1, lett. r: "le procedure di valutazione delle strutture e del personale" nelle università siano svolte "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie",

si tiene conto altresì di:

- "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università...", emanate dall'ANVUR nel mese di luglio 2015.
- Comunicato del Presidente ANAC, del 13 luglio 2015 "Obbligo di adozione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione con validità 2015-2017".
- Aggiornamento 2015 del Piano Nazionale Anticorruzione di cui alla determinazione n. 12 del 28.10.2015.
- Decreto Interministeriale 10 dicembre 2015 n. 925 sugli "Schemi di budget economico e budget degli investimenti" e del Decreto Direttoriale 2 dicembre 2015 n. 3112 - Prima edizione del "Manuale tecnico operativo a supporto delle attività gestionali" – sulla base dei quali la Scuola IMT ha adottato la programmazione economico-finanziaria e strategica approvata nella seduta del Consiglio Direttivo del 16 dicembre 2015.

Quindi, a fronte dell'attesa ANVUR, di un documento integrato su performance amministrative, anticorruzione e trasparenza, della prescrizione ANAC, di Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTCP) e Programma triennale per la Trasparenza, che dovrà costituire specifica sezione del PTPC – Disposizione ANAC 28.10.15, punto 2 - la scelta della Scuola IMT Alti Studi è quella di concentrare in un unico documento sia le cinque sezioni minime ritenute necessarie dalle linee guida dell'ANVUR, considerando le sezioni relative a trasparenza e anticorruzione come autonome, disponibili per ANAC, sia l'integrazione con la programmazione triennale e il Bilancio di previsione, in quanto, pur essendo il Piano centrato sulle performance amministrative, emerge lo stretto legame con la didattica e la ricerca,

dal momento che proprio a partire dall'analisi degli output e degli obiettivi sulle stesse, vengono individuati gli indirizzi dell'amministrazione.

Si rinvia ai precedenti Piani, rinvenibili anche sul sito on line della Scuola come previsto dalla legge, per contenuti stabili e inquadramento del ciclo della performance e si evidenzia il ruolo del piano della performance come strumento di governo e di gestione e di miglioramento.

Il documento risulta quindi un insieme di sezioni autonome tra di loro, che possano essere estratte indipendentemente per gli usi previsti dalla legge.

- La prima sezione corrisponde ai contenuti previsti in un documento Strategico Programmatico, con lo scopo (ai sensi dello Statuto di IMT) di definire le linee di sviluppo strategico di IMT.
- La seconda sezione contiene il raccordo con la programmazione economico finanziaria.
- La terza descrive il sistema della performance sia organizzativa che individuale specificando sia la struttura organizzativa di IMT che gli obiettivi operativi per la direzione - e, in cascading per i responsabili di II° e III° livello, rispetto alle macroaree di indirizzo gestionale. Quindi una volta stabilizzata la struttura su linee di responsabilità gestionale si investe sullo sviluppo di competenze specialistiche delle professionalità interne con piena integrazione di tutte le componenti della Scuola.
- La quarta e la quinta sezione illustrano il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (che ne costituisce parte integrante).

Conformemente alle prescrizioni normative, il presente Piano è approvato dal Consiglio Direttivo di IMT entro il 31 gennaio 2016 al fine anche di rispettare il termine previsto per il 29 febbraio 2016 in merito all'attestazione degli obblighi di trasparenza.

## **1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO**

### **1.1 INTRODUZIONE**

Questa sezione ha lo scopo di illustrare cosa IMT è, cosa ha fatto, cosa intende fare e con quali strumenti e modalità, e quali sono i principi e le regole che ne disciplinano l'operato. Costituisce il punto di riferimento nella guida delle scelte strategiche ed operative che verranno effettuate nel triennio 2016-2018 ed oltre, tenendo conto del perimetro imposto dalle molteplici variabili normative, finanziarie, e territoriali.

Si ricorda inoltre che la Scuola si trova in questo momento in una fase di evoluzione con il rinnovo degli organi di governo: dal 1 novembre 2015 è iniziato il mandato del nuovo Direttore di IMT Prof. Pietro Pietrini, mentre nel mese di dicembre 2015 sono state confermate le nomine dei nuovi membri del Consiglio Direttivo e del Nucleo di Valutazione della Scuola. Nel mese di aprile 2015 aveva preso servizio il nuovo Direttore Amministrativo.

Le prossime scelte strategiche di sviluppo di IMT saranno in ogni caso incentrate sulla caratteristica fondante di IMT: la multidisciplinarietà e l'integrazione tra discipline diverse, un aspetto importante, innovativo ed essenziale oggi, per lo sviluppo di una istituzione di alti studi che intenda perseguire l'avanzamento delle conoscenze nelle aree socio-economiche, culturali e tecnologiche di riferimento. Adottare uno sviluppo di tipo dipartimentale universitario sarebbe non solo impossibile nei numeri, ma contrario alle stesse finalità della mission di IMT.

Anticipiamo qui di seguito una sintesi delle principali sfide che IMT intende affrontare nel triennio di riferimento e negli anni a seguire:

- favorire un'integrazione piena e bidirezionale delle neuroscienze cognitive e sociali con le altre discipline presenti in IMT nell'ambito della ricerca e all'interno dell'articolato percorso di dottorato di ricerca;
- rafforzare il modello campus residenziale con scuola di dottorato internazionale;
- seguire politiche di organizzazione interna basate su criteri gestionali chiari, oggettivi e trasparenti;
- nell'ambito del reclutamento nei ruoli accademici, seguire linee programmatiche di sviluppo e adottare criteri di rigorosa selezione competitiva con scouting internazionale;



- consolidare e sviluppare ulteriormente i legami con le altre istituzioni culturali del territorio lucchese come pure con le realtà produttive ed industriali, nonché con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale.

Al di là delle contingenze, dei vincoli e degli adempimenti, un istituto di ricerca e alta formazione quale è IMT ha tutte le caratteristiche per poter diventare il punto nodale, un vero e proprio hub, di un network scientifico e culturale internazionale.

Perché il modello di ricerca e alta formazione proposto possa avere successo è necessario che cresca il numero dei docenti, dei ricercatori e degli studenti, assieme alle strutture di ricerca e ai finanziamenti. Senza una crescita significativa la sopravvivenza stessa della Scuola può essere a rischio, con il conseguente rischio di perdere la scommessa su una nuova organizzazione di eccellenza dell'alta formazione e della ricerca in Italia.

Nel lungo termine, è essenziale che IMT arrivi ad avere almeno 18/20 docenti di ruolo, 40 ricercatori, 200 dottorandi, 40 unità di personale tecnico-amministrativo di ruolo. Per questo sarà necessario che il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca arrivi ad incrementare gradualmente il finanziamento ordinario e che il sostegno da parte della FLAFR non venga meno e sia pertanto adeguato alle nuove dimensioni della Scuola.

Solo così si potrà aumentare il volume di autofinanziamento da progetti, diventare un punto di riferimento per aziende ed istituzioni, radicare IMT a Lucca come fattore trainante visibile e riconosciuto di innovazione e cultura a livello locale, attivare percorsi di specializzazione professionale avanzata e porsi come centro di eccellenza italiano e internazionale.

Si prende atto con soddisfazione della firma dell'accordo avvenuta il 12 dicembre 2015, in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico 2015-2016, necessario a formalizzare la comunicazione del MIUR per l'incremento della quota annuale di FFO per un importo di 750.000 euro consolidabili a decorrere dall'anno 2014. La sottoscrizione dell'accordo consente, quindi, l'accertamento del ricavo per l'anno 2016 e il consolidamento della somma anche per il futuro, ovviamente limitatamente ai margini di riduzione in corso d'anno, da parte del Ministero, della quota assegnata.

## **1.2 LA SCUOLA**

### **1.2.A. NATURA GIURIDICA, MISSION E VALORI**

IMT è un istituto universitario statale ad ordinamento speciale, istituito con il D.M. MIUR del 18 novembre 2005 finanziato dallo Stato Italiano mediante il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle università; altre quote rilevanti delle entrate annuali sono costituite dai finanziamenti (pubblici e privati) per progetti e attività di ricerca di IMT e dai contributi in denaro e in beni e servizi erogati ogni anno dalla Fondazione Lucchese per l'alta formazione e la ricerca (FLAFR).

IMT, fermo restando il quadro istituzionale di riferimento, ha una sua peculiare specificità riconosciuta e disciplinata dallo Statuto, che si riflette essenzialmente nella sua governance che prevede un Consiglio Direttivo organo gestionale fondamentale, composto, oltre che da rappresentanti dei docenti e degli allievi, anche da un numero rilevante di componenti designati dalla FLAFR e da altri qualificati soggetti esterni che ne fanno un situazione quasi unica nel panorama universitario italiano.

IMT organizza corsi di dottorato in stretta e continua connessione con le proprie attività di ricerca, che si articolano presso specifiche Research Unit, dirette dai propri docenti - qualificati professori e ricercatori selezionati su base internazionale e caratterizzati da elevatissimi standard scientifici -, cui possono accedere gratuitamente giovani di tutto il mondo, selezionati esclusivamente secondo criteri di merito, senza alcuna riserva o esclusione per censo, genere, provenienza, razza e religione. Ai propri allievi IMT assicura, sempre gratuitamente, l'alloggio e il vitto presso il proprio Campus di San Francesco, e uno contributo di importo pari alla borsa di dottorato ministeriale standard.

IMT, in quanto istituzione universitaria pubblica, svolge anche un ruolo di promotore dello sviluppo del territorio, tanto in chiave economica, quanto sociale. Si tratta di un ruolo cruciale per l'affermazione del Paese nell'economia della conoscenza, che richiede alla Scuola di giocare in molteplici zone d'intervento, con ruoli sia di attore di trasferimento tecnologico che di matrice di capitale intellettuale.

### **1.2.B. L'IDENTITÀ SCIENTIFICA**

IMT è focalizzato sull'**analisi e gestione dei sistemi economici, sociali, tecnologici e culturali**.

I docenti e i ricercatori della Scuola svolgono attività di ricerca metodologica di alto livello scientifico per *generare* conoscenza, per *applicare* la conoscenza alla risoluzione di problemi d'interesse economico, industriale, sociale e culturale attraverso la realizzazione di progetti, e per *trasmettere* la conoscenza

attraverso l'attività didattica.

Sin dalla sua istituzione IMT si è distinto per la forte vocazione interdisciplinare che si fonda sulla confluenza, complementarità e interazione fra le metodologie elaborate nei settori dell'economia, dell'ingegneria, dell'informatica, della matematica applicata, della fisica, dell'archeologia, della storia dell'arte e dell'analisi e gestione dei beni culturali.

Un presupposto assolutamente necessario per raggiungere questo obiettivo è l'**eccellenza scientifica dei gruppi di ricerca e dei programmi formativi nelle rispettive discipline**. I gruppi di ricerca sono chiamati a mantenere una continua e alta visibilità a livello internazionale, non soltanto attraverso il volume complessivo dei ricercatori di qualità ma soprattutto per le punte di densità qualitativa dei singoli ricercatori.

Il fatto che oggi le comunità scientifiche siano ancora principalmente organizzate per settori disciplinari (la qualità stessa della ricerca viene valutata sulla base di pubblicazioni su riviste specialistiche), fa della vocazione interdisciplinare della Scuola una sfida ulteriore rispetto alla maggior parte delle strutture universitarie italiane. Al tempo stesso, però, essa rappresenta un grande vantaggio competitivo e permette a IMT il suo deciso orientamento verso le metodologie di analisi e la loro applicazione alla soluzione di problemi.

IMT si caratterizza per la **compresenza di molteplici metodologie di indagine fortemente interagenti**, in grado di cooperare sia al livello dei programmi formativi sia al livello della ricerca, nella convinzione che solo una solida e rigorosa competenza disciplinare permetta di conoscere i limiti delle singole discipline e i problemi che queste non possono da sole risolvere, e di volgersi proficuamente a metodi e applicazioni elaborati entro discipline diverse.

L'originalità di IMT, unica a livello nazionale e comparabile con pochi altri casi a livello internazionale, consiste nel realizzare tale interdisciplinarietà intorno a due filoni principali di attività di ricerca e formazione: l'analisi e la gestione dei sistemi economici, tecnologici e sociali; l'analisi e la gestione dei beni culturali.

Inoltre, alla luce delle discipline già presenti ed operanti in IMT, si ritiene che un ampliamento delle attività con una componente di Neuroscienze cognitive e sociali possa rappresentare lo sviluppo di un progetto armonico, innovativo ed originale delle linee già esistenti ed arricchire, ampliandola, la mission di IMT.

### 1.3 LE UNITÀ DI RICERCA

Le attività di ricerca della Scuola sono incardinate ad oggi su 10 unità di ricerca (*Research Unit, RU*).

Alcune RU sono strutturate come piccole piramidi al cui vertice sta un ricercatore senior di alta reputazione scientifica e ben inserito nei circuiti internazionali della comunità scientifica di riferimento e dei finanziamenti alla ricerca, coadiuvato, a livello intermedio, da un numero ristretto di *assistant professor* e ricercatori; la base della piramide è costituita da un piccolo gruppo di dottorandi, la cui partecipazione alle attività di ricerca è la componente fondamentale del loro processo di formazione.

Altre RU si strutturano in modo multipolare, accogliendo ricerche specialistiche riconducibili a nuclei tematici e metodologici vasti. In questi casi, i dottorandi svolgono la loro ricerca specialistica potendo contare sulle competenze metodologiche del ricercatore senior a capo della RU, ma su temi e in discipline anche lontanissimi da quelli di quest'ultimo.

Entrambi i modelli di RU, legati alle pratiche disciplinari cui fanno riferimento, garantiscono un'ottima produttività scientifica complessiva, facendo di IMT una vera e propria Scuola di alti studi e consentono di proporre e realizzare progetti di ricerca di elevato contenuto scientifico.

Alcune RU sono caratterizzate da una forte concentrazione tematica che è condizione essenziale – in alcune pratiche disciplinari – per conseguire risultati di ricerca di alto livello nei rispettivi ambiti scientifici settoriali e a connotarsi in modo chiaro e riconoscibile ai fini della partecipazione nei consorzi finalizzati all'esecuzione di progetti scientifici di ricerca, come quelli europei. Al tempo stesso, però, ogni RU è parte della Scuola e contribuisce alla realizzazione di progetti interdisciplinari e all'elaborazione e proposta di progetti di ricerca (finanziati da aziende private ed enti pubblici, oltre che dalle istituzioni europee e nazionali), attività che sarebbero difficilmente raggiungibili dalle singole unità.

Questo modello viene costantemente integrato e aggiornato, da un lato per valorizzare sempre al meglio la complementarità fra metodi e domini di riferimento e fra piattaforme computazionali interne; dall'altro lato per realizzare condizioni di massa critica, di plasticità e di flessibilità.

Pertanto, le RU sono intese come costruzioni dinamiche, in grado cioè di evolvere nel tempo per adattarsi al meglio alle linee strategiche di ricerca e formazione di IMT<sup>1</sup>.

Sono evidenti alcuni aspetti di immediata, fisiologica e pressoché inevitabile interazione ed integrazione tra le discipline presenti in IMT fin dal suo atto costitutivo e le neuroscienze cognitive e sociali. A solo titolo di esempio, non certo esaustivo, le neuroscienze cognitive e sociali trovano naturali possibilità di integrazione con i gruppi di ricerca già presenti a IMT, quali:

AXES (Analysis of complex Economic Systems), ICES (Institutional Change, Economics, Society) e LIME (Laboratory of Innovation Management and Economics), che si occupano di studiare e caratterizzare comportamenti e complessità nell'ambito socio-economico, ma anche correlare i dati econometrici con dati sperimentali comportamentali, psicometrici e funzionali. Quali fattori sociali ed economici influenzano il comportamento umano? Quali meccanismi cerebrali consentono all'individuo di prendere decisioni nelle quali emozione e ragione sono in contrasto? La compenetrazione tra questi ambiti di ricerca diversa permetterà di analizzare i fenomeni di comportamento sociale ed economico nella loro piena complessità

DYSCO (DYnamical Systems, Control, and Optimization) e NETWORKS (Complex Networks), che si sviluppano nell'ambito analitico del machine-learning e dell'analisi di network, algoritmi pioneristici che nel settore dello studio morfo-funzionale in vivo del cervello hanno consentito di sviluppare nuovi metodi di definizione e di classificazione delle risposte neurali cerebrali per arrivare ad una vera e propria analisi del codice cerebrale che sottende le funzioni mentali. Nella bioingegneria, ad esempio, questo approccio è rivoluzionario per lo sviluppo di interfacce computer-cervello e per la realizzazione di protesi guidate dal pensiero.

LYNX (Center for the Interdisciplinary Analysis of Images), studia i meccanismi alla base della produzione di oggetti, spazi ed immagini e la loro percezione e utilizzo in contesti sociali nella storia. Evidente è l'interazione con lo studio delle basi psicometriche e neurali dell'elaborazione e rappresentazione del mondo esterno e degli oggetti, peraltro argomento di ricerca prioritario per il candidato.

---

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni sulle singole Research Unit è possibile consultare la pagina web <http://www.imtlucca.it/research/researchunits.php>

PRIAn (Pattern Recognition and Image Analysis), sviluppa algoritmi di analisi dell'immagine per identificare pattern multidimensionali e multimodali in dati ottenuti da applicazioni di scienze della vita. L'implementazione di questi algoritmi avanzati per l'elaborazione delle immagini digitali ottenute con le moderne metodologie di brain imaging, quali la risonanza magnetica ad alto campo, permette una sempre migliore definizione della complessa architettura morfologica e funzionale cerebrale, condizione necessaria per la comprensione dei correlati neurali delle attività della mente.

MUSAM (Multi-Scale Analysis of Materials) che si focalizza invece sulla caratterizzazione dei materiali con metodi multi-scala e multi-fisica. Temi di studio riguardano la deformazione, la frattura, la fatica, il contatto e l'integrità strutturale di materiali e strutture eterogenee. L'attività modellistica di meccanica computazionale è affiancata dalla ricerca sperimentale condotta in un laboratorio con facilities all'avanguardia nel panorama internazionale.

SysMA (System Modelling and Analysis), formata da informatici che investigano metodi formali per fornire al programmatore uno strumento di sviluppo di sistemi e di software di alta qualità e corretti by-design, attraverso l'analisi di linguaggi, modelli, metodologie e strumenti software basati sulla matematica discreta, l'algebra, la logica e la teoria della probabilità.

Infine, a seguito dell'accordo tra IMT e l'Università LUISS "Guido Carli" di Roma, è presente una decima unità di ricerca:

POLHIST (Political History) che affronta lo studio della storia del XIX e del XX secolo, analizzando le istituzioni politiche, i movimenti politici, le idee e culture politiche con i più avanzati e aggiornati strumenti teorici e metodologici.

Alla luce di quanto descritto qui sopra, si potrà prevedere una razionalizzazione delle Research Unit di IMT con il raggruppamento delle unità che operano su tematiche di ricerca affine, tenuto conto anche della interazione con la nuova componente di neuroscienze cognitive e sociali, esplicitata con la creazione della nuova Research Unit MOMILAB - MOlecular MInd LABoratory il cui Direttore è il Prof. Pietro Pietrini.

Questa semplificazione premetterà alle nuove singole Unit di raggiungere un taglio critico che permetta loro di trovare maggior visibilità nel panorama internazionale, mantenendo lo stesso la caratteristica fondante di IMT rappresentata dalla forte multidisciplinarietà. Inoltre, semplificare il numero delle Units favorirà l'interazione tra componenti della Faculty. Tali complementarietà devono essere iniziative

decentralizzate e supportate sul piano scientifico e logistico dal Direttore, e sono state, inoltre, incentivate dallo Scientific Advisory Board di IMT nell'incontro di giugno 2015.

## **1.4 IL DOTTORATO DI RICERCA**

### **1.4.A STATO DELL'ARTE**

#### **UN PERCORSO INTERDISCIPLINARE**

Coerentemente con le attività di ricerca della Scuola, il programma di dottorato è di natura interdisciplinare e integra competenze di economia, ingegneria, informatica, fisica, matematica applicata, statistica, storia e scienza dei beni culturali, per offrire un patrimonio di competenze unico e caratterizzante nell'ambito dell'analisi e della gestione della pluralità di sistemi sopra richiamata.

Come risulta evidente dal numero di corsi condivisi dai diversi curricula di studio, il programma del dottorato di ricerca è innestato su una struttura formativa metodologica multidisciplinare di base; offre inoltre all'allievo un curriculum solidamente specialistico e strettamente legato alle attività di ricerca dell'unità di ricerca cui l'allievo afferisce. Si realizza così pienamente il modello formativo di IMT che integra formazione e ricerca.

Ciascun curriculum afferisce ad una o più delle tre aree in cui il dottorato si articola (economia/management/sistemi complessi, informatica/ingegneria dei sistemi, beni culturali), condivide diversi corsi di base con gli altri curricula e fornisce una specializzazione in una particolare disciplina su cui si innesterà la tesi di dottorato a conclusione del percorso di studio.

#### **TARGET IN INGRESSO E USCITA DEGLI ALLIEVI**

Il mercato "in ingresso" riguarda la tipologia di studenti che il programma è in grado di attrarre. Coerentemente con le tre aree sopra menzionate, la tipologia di titoli di studio dei candidati è variegata (economia, ingegneria, informatica, matematica, fisica, statistica, lettere, storia dell'arte, museologia, ecc.); questa varietà costituisce una sfida dal punto di vista didattico ma contribuisce in maniera significativa alla creazione dell'ambiente interdisciplinare della Scuola.

Il mercato "in uscita" è orientato, oltre che alla carriera accademica, al lavoro fuori dall'accademia essendo il programma di dottorato concepito innanzitutto per formare persone capaci di assumere ruoli chiave entro grandi istituzioni e imprese. Nella convinzione che il mercato del lavoro sarà sempre più caratterizzato da una porosità e mobilità fra tipologie di carriere tradizionalmente piuttosto separate,

soprattutto in alcune discipline, IMT equipaggia i suoi dottorandi con gli strumenti più adatti ad affrontare il più grande numero di opportunità.

Adattandosi alla domanda formativa, il programma di dottorato è concepito per evolvere costantemente di anno in anno per adeguarsi al mercato di ingresso e di uscita, nel rispetto dei due requisiti fondamentali: fornire sia una formazione multidisciplinare sia una specializzazione specifica dell'allievo in una particolare disciplina.

#### COMPOSIZIONE DEL NUCLEO DI STUDENTI

In condizioni di regime, assestandosi IMT sul requisito minimo di 100 dottorandi iscritti al corso di dottorato di ricerca previsto dalla vigente normativa, nonché prevedendo una media di 34 borse annue (totale=34\*3=102), e considerando la capacità di supervisione delle varie unità di ricerca della Scuola, si considera a titolo di esempio la seguente ripartizione degli allievi (per ciascuno dei tre anni di dottorato) riportata nella tabella della pagina seguente:

Area scientifica	Previsti
Economia, management e sistemi complessi	14
Informatica e ingegneria dei sistemi	13
Beni culturali	7
<b>Totale</b>	<b>34</b>

Questi numeri potranno variare in funzione sia della tipologia di borse finanziate dall'esterno (CNR, apprendistato, progetti di ricerca, ecc.), sia della qualità dei candidati.

Questa adattabilità è possibile grazie al concorso unico di ammissione che evita di dover associare ai curricula un numero di borse deciso a priori. La distinzione fra curricula, peraltro, non va intesa in modo rigido in quanto i diversi curricula sono di natura multidisciplinare e si situano a cavallo fra più aree e fra diverse unità di ricerca.

#### SELEZIONE

La selezione dei candidati si svolge realizzando condizioni di apertura e competitività su scala internazionale. Si opera in un contesto di assoluta trasparenza attraverso una divulgazione estesa, termini di apertura lunghi del bando, modalità d'iscrizione semplificata online, possibilità di svolgere i



colloqui di selezione anche da remoto, pubblicità degli atti. Per il 2016 si studieranno ulteriori modalità di pubblicità per incrementare ancora di più il numero delle domande.

L'accesso al programma si determina su base meritocratica.

La conoscenza della lingua inglese è obbligatoria.

In particolare:

- è previsto un solo bando;
- la commissione di selezione è unica e si avvale di commissioni istruttorie di curriculum per la valutazione dei titoli ai fini della preselezione per l'ammissione all'esame (colloquio in lingua inglese);
- la graduatoria finale di merito è unica.

Il numero di coloro che rispondono alla Call per il Ph.D., di alcune decine di volte maggiore del numero delle posizioni messe a bando ogni anno, è indice della grande forza di attrazione di IMT a livello internazionale. Questo permette di poter selezionare gli allievi migliori, quelli più motivati, quelli che davvero si chiedono il perché delle cose - caratteristica questa squisitamente umana ma non per questo identica in tutti gli esseri umani - quelli che hanno le qualità necessarie per ambire a poter diventare punte di eccellenza nelle loro attività. Formare l'élite professionale e intellettuale internazionale è quello che IMT può, deve e vuole fare. A questi allievi selezionati, IMT ha la responsabilità e il dovere di offrire un programma formativo di eccellenza, unico per la sua articolazione interdisciplinare, per l'integrazione tra didattica e ricerca e per l'interazione quotidiana tra docenti e discenti, in quel modello cruciale che è il campus residenziale.

#### **1.4.B ALLIEVI**

##### **XXXI CICLO DI DOTTORATO – ANALISI DELLE CANDIDATURE PERVENUTE**

Si riportano di seguito i dati relativi all'ultimo concorso di ammissione (XXXI ciclo, 2015/2016) giacché essi, a legislazione vigente, saranno tenuti in considerazione ai fini della verifica dei requisiti quantitativi previsti dal D.M. 439/2013 (avente decorrenza dall'Anno Accademico 2015/2016).

Per il XXXI ciclo di Dottorato sono stati messi a concorso complessivamente 35 posti con borsa, di cui una a carico dell'Istituto di Scienza e Tecnologie dell'Informazione "A.Faedo" (ISTI-CNR).

Il numero delle candidature ricevute per il XXXI ciclo è pari a 1.982, provenienti da 1.880 candidati (alcuni candidati hanno fatto domanda a più *curricula*).

È da sottolineare che il numero di *applicants* è aumentato nonostante sia diminuito il numero di *applications* rispetto allo scorso anno (diminuzione dovuta senz'altro alla riduzione dei *curricula* che, dagli otto dell'edizione scorsa, sono passati a tre).

Per ogni *curriculum* del Programma di Dottorato IMT, le candidature giunte alla fase di valutazione sono così suddivise:

- Analysis and Management of Cultural Heritage: 423 candidati, di cui 135 italiani;
- Computer Science and Systems Engineering: 750 candidati, di cui 56 italiani;
- Economics, Management and Data Science: 809 candidati, di cui 84 italiani.

#### CONFRONTO CANDIDATURE PERVENUTE: CICLO XXX E CICLO XXXI

	Italia	Estero	Totale
<b>XXX</b>	289	1.893	<b>2.182</b>
<b>XXXI</b>	275	1.707	<b>1.982</b>

	CDSS/CS*			CDSS/IA*			CDSS/CM*			CDSS/SYS*		
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale
<b>XXX</b>	21	381	<b>402</b>	22	138	<b>160</b>	16	142	<b>158</b>	22	190	<b>212</b>
<b>XXXI</b>	<b>Computer Science and Systems Engineering (CSSE)**</b>											
	<b>Italia</b>			<b>Estero</b>			<b>Totale</b>					
	<b>56</b>			<b>594</b>			<b>750</b>					

	ECON*			CN*			MS*		
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale
<b>XXX</b>	54	349	<b>403</b>	30	100	<b>130</b>	32	421	<b>453</b>
<b>XXXI</b>	<b>Economics, Management and Data Science (EMDS)**</b>								
	<b>Italia</b>			<b>Estero</b>			<b>Totale</b>		
	<b>84</b>			<b>725</b>			<b>809</b>		

AMCH			
	Italia	Eestero	Totale
XXX	92	172	<b>264</b>
XXXI	135	288	<b>423</b>

\* Nel XXX ciclo *curricula* indipendenti, dal XXXI ciclo riuniti in un *curriculum* unico

\*\* Primo anno di istituzione

### COMPOSIZIONE DELLE CLASSI

Al 15 gennaio 2016, gli allievi iscritti a IMT sono in totale:

	XXV (2010)		XXVI (2011)		XXVII (2012)		XXVIII (2013)		XXIX (2013)		XXX (2014)		XXXI (2015)		Total
	Italians	Foreign.	Italians	Foreign.	Italians	Foreign.	Italians	Foreign.	Italians	Foreign.	Italians	Foreign.	Italians	Foreign.	
<b>CSE*</b>	0	0	0	0	0	1	12	3	9	6	4	12	3	5	55
<b>EMI**</b>	0	0	0	1	2	1	4	1	5	1	4	0	7	2	28
<b>MDCH***</b>	1	0	0	3	2	2	4	2	4	1	4	3	7	3	36
<b>PSIC****</b>	0	0	0	1	2	2	5	1	6	2	//	//	//	//	19
<b>CM*****</b>	//	//	//	//	//	//	//	//	//	//	2	1	//	//	3
<b>CN*****</b>	//	//	//	//	//	//	//	//	//	//	1	1	//	//	2
<b>Total</b>	1	0	0	5	6	6	25	7	24	10	15	17	17	10	<b>143</b>

\*dal XXVIII CDSS, dal XXX 4 *curricula* indipendenti, dal XXXI CSSE

\*\*dal XXVIII ECON

\*\*\* dal XXX AMCH

\*\*\*\* per il XXVII IPP, dal XXVIII ciclo POLHIST

\*\*\*\*\* 2014 unico anno di istituzione

Si ricorda inoltre che sono stati attivati:

- un corso di dottorato in "Computer Science" per 10 allievi presso il Gran Sasso Science Institute (GSSI) dell'INFN de L'Aquila, che ne sostiene tutti i costi;
- un corso di dottorato in "Politics: History, Theory and Science" per 11 allievi con la LUISS - Guido Carli di Roma, che ne cura interamente l'amministrazione, e per il quale IMT finanzia 3 borse.

Il numero complessivo di allievi in corso presso IMT, considerando anche i 13 allievi ammessi al dottorato in convenzione con il GSSI per il XXX e per il XXXI ciclo, è pertanto pari a 169 (di cui 64 stranieri), così suddivisi in funzione degli indirizzi di specializzazione:

- MDCH/AMCH – *Analysis and Management of Cultural Heritage*: 36

- CM – *Computational Mechanics*: 3
- CN – *Complex Networks*: 2
- CSE/CDSS – *Computer Decision System Science*: 55 (di cui 13 ammessi al GSSI)
- EMI/ECON – *Economics*: 28
- PSIC/IPP/POLHIST – *Political History*: 19.

Attualmente hanno conseguito il titolo 202 allievi, così suddivisi in funzione degli indirizzi di specializzazione:

- BSE – *Biorobotic Science and Engineering*: 14
- CSE – *Computer Science and Engineering*: 54
- EMI – *Economics, Markets, Institution*: 45
- TMCH/MDCH – *Management and Development of Cultural Heritage*: 42
- PSIC – *Political Systems and Institutional Change*: 47.

#### TESI DI DOTTORATO

Con riferimento ai soli indirizzi di specializzazione attivi, si riportano di seguito, organizzati per corso e ciclo di dottorato, i dati relativi alle modalità di pubblicazione delle tesi nel *Repository* istituzionale E-Theses:

CSE	Open Access*	Mixed**	Restricted***	Total
XX ciclo	12	0	0	12
XXI ciclo	8	0	0	8
XXIII ciclo	6	1	2	9
XXIV ciclo	8	0	1	9
XXV ciclo	6	0	1	7
XXVI ciclo	4	0	2	6
XXVII ciclo	2	0	0	2
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>53</b>

\* il lavoro di tesi è interamente accessibile

\*\* parti/capitoli della tesi non sono accessibili

\*\*\* solo i metadati della tesi (autore, titolo, *abstract*, *advisor*, oggetto, anno, numero di pagine) sono accessibili

EMI	Open Access*	Mixed**	Restricted***	Total
XX ciclo	12	0	0	12
XXI ciclo	5	0	0	5
XXIII ciclo	5	2	2	9
XXIV ciclo	4	1	1	6
XXV ciclo	2	0	2	4
XXVI ciclo	5	0	2	7
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>43</b>

\* il lavoro di tesi è interamente accessibile

\*\* parti/capitoli della tesi non sono accessibili

\*\*\* solo i metadati della tesi (autore, titolo, *abstract*, *advisor*, oggetto, anno, numero di pagine) sono accessibili

MDCH	Open Access*	Mixed**	Restricted***	Total
XXV ciclo	4	2	2	8
XXVI ciclo	1	0	2	3
XXVII ciclo	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

\* il lavoro di tesi è interamente accessibile

\*\* parti/capitoli della tesi non sono accessibili

\*\*\* solo i metadati della tesi (autore, titolo, *abstract*, *advisor*, oggetto, anno, numero di pagine) sono accessibili

PSIC	Open Access*	Mixed**	Restricted***	Total
XX ciclo	10	0	0	10
XXI ciclo	7	1	1	9
XXIII ciclo	3	1	2	6
XXIV ciclo	8	2	0	10

XXV ciclo	4	1	3	<b>8</b>
XXVI ciclo	1	1	1	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>46</b>

\* il lavoro di tesi è interamente accessibile

\*\* parti/capitoli della tesi non sono accessibili

\*\*\* solo i metadati della tesi (autore, titolo, *abstract*, *advisor*, oggetto, anno, numero di pagine) sono accessibili

#### 1.4.c ATTIVAZIONE XXXII CICLO DI DOTTORATO

In linea generale, per il prossimo ciclo da attivare in questa sede (XXXII ciclo), si prevede una sostanziale continuità dell'offerta rispetto al ciclo precedente, a lungo termine, invece, si potrà riflettere su di una semplificazione dei programmi, con particolare riferimento alla razionalizzazione delle Research Units, tenendo conto anche del contributo che la componente neuroscientifica potrà fornire ad un'ulteriore valorizzazione dell'offerta formativa di IMT. Lo studio multidisciplinare nell'ambito delle neuroscienze cognitive, e ancor più nei settori in rapida espansione delle neuroscienze sociali, quali l'etica, l'economia, la linguistica o l'architettura, sarebbe in grado di definire un curriculum post-lauream pressoché unico in ambito nazionale (si ritrovano soltanto alcune esperienze presso l'Università di Trento e l'Università Statale di Milano) ed internazionale, con una forte attrattività per gli studiosi del settore e i giovani laureati in discipline scientifiche e umanistiche interessati agli aspetti di frontiera interdisciplinari. In quest'ottica, IMT potrebbe inoltre proporre corsi di Master di II livello rivolti soprattutto a realtà del mondo economico, finanziario e industriale locale, nazionale ed internazionale.

Si prevede, infine, che a medio – lungo termine IMT debba dedicarsi allo sviluppo delle attività formative con le seguenti azioni:

- raggiungere un numero a regime di 200 allievi iscritti all'anno;
- prevedere forme diversificate di iscrizione di studenti che intendono seguire corsi monografici o intendano seguire alcuni docenti nello sviluppo delle attività;
- ampliare l'offerta formativa mediante l'attivazione di percorsi di specializzazione professionale avanzata;
- ampliare l'offerta formativa mediante l'attivazione di master universitari;

- rafforzare il supporto assicurato ad allievi e alumni in materia di mobilità e placement.

#### DESCRIZIONE DEL PROGRAMMA DA ATTIVARE

IMT offre un programma di dottorato di ricerca unico, con denominazione "*Institutions, Markets and Technologies*", aperto a livello internazionale, con una governance integrata (unico organo collegiale di riferimento composto prevalentemente da tutta la *faculty* permanente della Scuola), un bando e una commissione di selezione unici.

Basato sulla forte natura multidisciplinare della Scuola, che integra competenze di informatica, ingegneria, economia, fisica, matematica, statistica, storia e scienza dei beni culturali, il programma di dottorato di IMT offre una formazione avanzata e multidisciplinare nell'ambito dell'analisi e della gestione di un'ampia varietà di problemi complessi connessi ad una pluralità di sistemi tecnologici, economici e sociali.

In particolare, il programma è articolato in **tre curricula di specializzazione** (descritti in dettaglio nel seguito) tra loro integrati, che coprono le seguenti **tre aree scientifiche**:

- *Computer Science and Systems Engineering*
- *Economics, Management Science and Complex Systems*
- *Cultural Heritage*.

Ciascun curriculum afferisce ad una o più aree scientifiche ed è supportato dalle 10 unità di ricerca/*research units*.

#### **1.4.D MOBILITÀ DEGLI ALLIEVI E PLACEMENT**

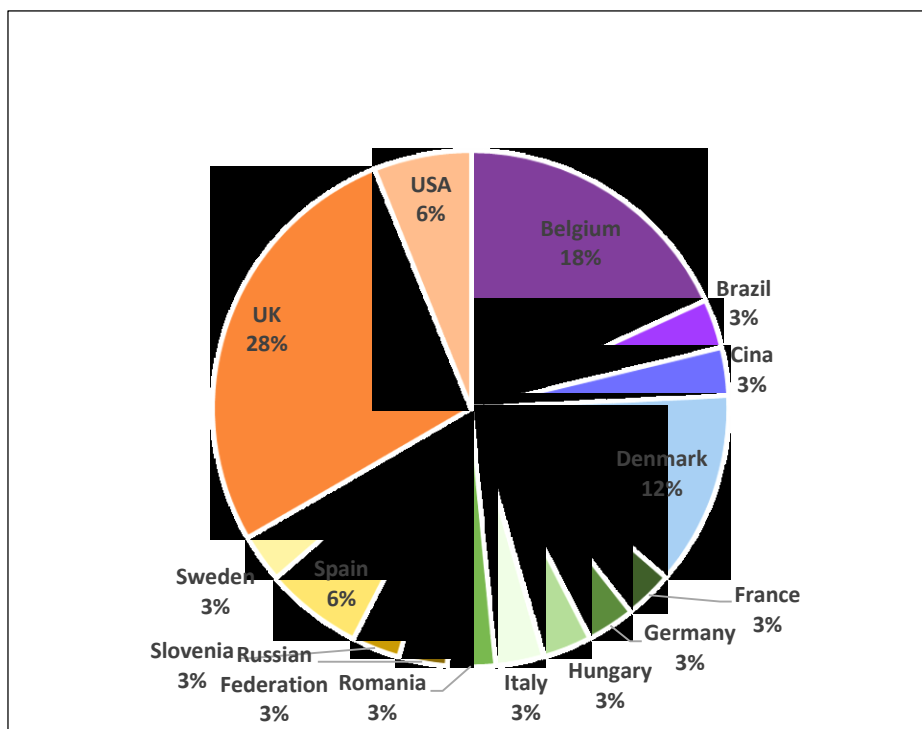
Nel mese di 2015 sono stati pianificati 45 soggiorni fuori sede per gli allievi IMT (20% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Gli allievi possono trascorrere da 2 a 18 mesi fuori sede (in Italia o all'estero) per studio, ricerca, tirocinio, anche frazionando il periodo totale a disposizione, in modo tale da poter fare esperienze in istituzioni diverse. In caso di mobilità estere è previsto l'incremento della borsa del 50% fino ad un massimo di 9 mesi.

Ventitré allievi in mobilità in paesi europei, a complemento della maggiorazione del 50% della borsa di dottorato per periodi all'estero, hanno beneficiato di fondi mobilità per tirocinio Erasmus+ (anno accademico Erasmus 2014/15), ottenuti partecipando a due diverse call Erasmus: quella istituzionale di IMT (3 borse) e quella in consorzio con SNS e Sant'Anna di Pisa (20 borse). Inoltre, 7 allievi hanno beneficiato di fondi MIUR di cofinanziamento dell'Erasmus, conferiti dal MIUR al Consorzio Erasmus in

base alle mobilità attivate nel 2012/13.

Nel grafico sottostante si evidenzia la distribuzione delle nazioni di destinazione delle 33 mobilità di allievi IMT iniziate nel periodo dall'1 gennaio al 31 ottobre 2015, la cui durata media è di circa sei mesi.

**Paesi di destinazione delle 33 mobilità di allievi in partenza tra 1.1.2015 e 31.10.2015**



Inoltre nel 2015 sono state attivate anche 6 mobilità di studenti in entrata: 2 studenti di dottorato provenienti da università brasiliane, 2 da università cinesi, uno da università tedesca e una da Università italiana, in visita per svolgere ricerche presso IMT sotto la supervisione di membri della faculty.

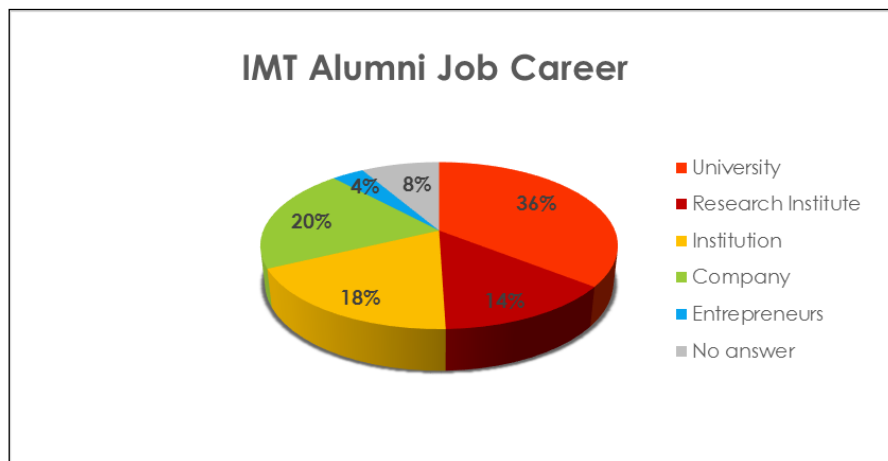
Ad ottobre 2015 IMT ha aderito al Programma FixO YEI - Azioni in favore dei Giovani NEET in transizione Istruzione/Lavoro, gestito da Italia Lavoro SpA, ente strumentale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali per la promozione e la gestione di azioni nel campo delle politiche del lavoro, dell'occupazione e dell'inclusione sociale totalmente partecipato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Più precisamente, IMT usufruirà delle attività di assistenza tecnica offerte nell'ambito delle Azioni di sistema di FixO YEI ai fini dello svolgimento di interventi di consolidamento dei propri servizi di placement.



Gli allievi IMT che hanno conseguito il titolo di dottore di ricerca sono 202: di questi, 39 hanno conseguito anche il titolo aggiuntivo di **Doctor Europaeus**, che ha tra i requisiti lo svolgimento - durante il triennio del dottorato - di periodi di ricerca di almeno tre mesi in università europee.

La Scuola svolge regolarmente indagini (che si prevede di potenziare) presso i suoi "alumni" per conoscerne lo stato occupazionale: il 50% degli alumni risulta attivo presso università e centri di ricerca italiani ed esteri, il 18% lavora in istituzioni, il 20% in società/aziende, il 4% sono imprenditori (v. grafico sottostante).

#### IMT Alumni Placement



La maggior parte degli alumni addottorati nelle ultime sessioni ha già un contratto di lavoro e spiccano posizioni in industrie (Ferrari, Vodafone Automotive), archivi di stato (Medici Archive Project Firenze), università e centri di ricerca (CNR, NOMOS Centro Studi Parlamentari, European University Institute, Assiut University, Scuola Superiore Sant'Anna, IMT).

Il rafforzamento del supporto assicurato ad allievi e alumni in materia di mobilità e placement sarà realizzato a partire da un utilizzo efficace dei fondi per la mobilità degli allievi:

- annuali, programma Erasmus+ 2014-20, provenienti dalla UE;
- triennali, di cofinanziamento nazionale del programma comunitario Erasmus ai sensi della Legge 183/1987, provenienti dal MIUR;
- annuali, di cofinanziamento nazionale del programma comunitario Erasmus ai sensi del DM 198/2003, anch'essi provenienti dal MIUR.

Un obiettivo che riguarda sia la mobilità che il placement è quello di sfruttare le potenzialità del nuovo programma comunitario Erasmus+ 2014-2020, in cui è possibile per la prima volta, finanziare mobilità di tipo tirocinio di "recent graduates", cioè di allievi che devono fare domanda durante l'ultimo anno di studio e svolgere le proprie attività in mobilità entro un anno dal conseguimento del titolo.

Inoltre, al fine di valorizzare le esperienze formative acquisite durante i periodi di mobilità, occorrerà valutare l'opportunità di adottare il Diploma Supplement e/o l'Europass Mobility che nel contesto dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e del Processo di Bologna consentono una maggiore trasparenza e l'integrazione di informazioni sulle conoscenze e le competenze acquisite.

#### PERCORSI IN COLLABORAZIONE CON AZIENDE

L'apprendistato di alta formazione e ricerca finalizzato al conseguimento del titolo di Dottore di Ricerca (nel seguito, "apprendistato") è un contratto di lavoro a finalità formativa, rivolto a coloro che siano risultati idonei nella selezione per l'ammissione ad un programma di dottorato.

Per la regolamentazione di questa tipologia di contratto di lavoro si fa espresso rinvio alla normativa vigente e agli accordi stipulati, ai sensi della predetta normativa, fra la Regione Toscana, gli Istituti universitari e le Parti Sociali della Toscana nonché agli altri accordi e contratti vigenti in materia. In particolare, esso deve prevedere un piano formativo individuale, concordato tra l'Istituto Universitario e l'azienda, e l'assegnazione di un tutor universitario e di un tutor aziendale.

Gli allievi che hanno stipulato un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca presso IMT sono considerati allievi del programma di Dottorato di IMT a tutti gli effetti.

L'eventuale numero massimo di contratti di apprendistato attivabili deve essere specificato nel bando. IMT ha deciso di aprire tutta la lista degli idonei a tale iniziativa.

#### **1.4.E SOSTEGNO AGLI STUDENTI E DIRITTO ALLO STUDIO**

In un contesto di eccellenza quale è IMT, tenuto conto anche delle risorse che la Fondazione Cassa di Risparmio mette a disposizione e della volontà di IMT di radicarsi nel territorio lucchese, sono previsti numerosi interventi di supporto al diritto allo studio, quali l'esenzione dalle tasse, l'assegnazione di borse, di alloggi, il servizio mensa, ecc. In particolare, è prevista la seguente dotazione di risorse:

- Numero di borse di dottorato da bandire per il prossimo ciclo: 32-36, utilizzando, ove possibile, finanziamenti di terzi (per esempio, CNR e aziende tramite apprendistato o finanziamento diretto di borse) e per la differenza risorse interne di IMT. Questo dato potrà essere modificato

in funzione del numero totale degli allievi iscritti. Per il XXXI ciclo, cui le lezioni sono iniziate a novembre 2015, gli allievi borsisti sono 30.

- Contributi per soggiorni fuori sede per attività di formazione e/o ricerca (secondo le modalità stabilite nei relativi regolamenti).
- Contributi per spese di viaggio per soggiorni fuori sede per attività di formazione e/o ricerca (secondo le modalità stabilite nei relativi regolamenti).
- Possibilità di finanziamento di attività esterne di formazione e/o ricerca mediante la Research money dell'unità di ricerca di afferenza dell'allievo (secondo le modalità stabilite nei relativi regolamenti).
- Vitto: per tutti gli ammessi al programma.
- Alloggio: per tutti i borsisti in ordine di graduatoria secondo il criterio di residenza già adottato in precedenza.

## 1.5 LA VALUTAZIONE

L'attività di valutazione è una tematica centrale tra gli obiettivi di IMT, che prende in considerazione i livelli di qualità di tutti gli ambiti della Scuola. L'art. 3 dello Statuto di IMT mette in evidenza il principio di meritocrazia e di valutazione, con particolare attenzione al fatto che tutte le attività di ricerca e di insegnamento sono sottoposte a valutazione.

Si riportano di seguito i punti caratterizzanti dell'attività di IMT sulla valutazione.

La **valutazione della ricerca** è mista e prevede il ricorso ad una valutazione sia quantitativa (bibliometrica) che qualitativa (peer-review). Le valutazioni vengono svolte da Evaluation Committee composti dal Direttore, o da un suo delegato, e da due esperti italiani o stranieri di comprovata qualificazione internazionale nel settore di riferimento.

La valutazione della ricerca è applicata ai seguenti ambiti:

- valutazione triennale del personale docente e ricercatore di ruolo;
- valutazione finale del personale di ricerca con contratto a tempo determinato o in regime di doppia affiliazione;

- valutazione per l'accesso al ruolo (tenure track competitiva) e per le progressioni di carriera del personale docente di ruolo;
- valutazione delle Research Unit;
- valutazione nell'ambito del reclutamento.

La caratteristica di altissima qualità scientifica dell'attuale corpo docente e ricercatore di IMT è stata da ultimo certificata dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) nel quadro della **VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca)** per il periodo 2010-2014 in Italia. In base a criteri di rilevanza, originalità e grado di internazionalizzazione, IMT ha ottenuto un risultato eccellente, essendo stato ufficialmente valutato come primo classificato nell'Area 13 - "Scienze economiche e statistiche", con un voto medio delle pubblicazioni presentate pari a 0.91 su 1. Un successo straordinario poiché risultati simili non sono stati raggiunti da nessun altro ateneo in nessuna delle 14 aree valutate. IMT ha infatti ottenuto una valutazione quasi tripla rispetto alla media nazionale dell'area e ha una percentuale di prodotti eccellenti 4 volte superiore rispetto alla media nazionale<sup>2</sup>.

A settembre 2015 sono state avviate le rilevazioni per la nuova VQR 2011-2014; è previsto in merito lo sviluppo di un applicativo (entro la prima settimana di febbraio) riguardante gli indicatori bibliometrici delle riviste di settore per ciascun GEV, che possa essere utilizzato dagli atenei come strumento di supporto alle decisioni finali relative alla selezione dei prodotti per la VQR 2011-2014. Considerati comunque i tempi ristretti, IMT sta già comunque procedendo alla selezione dei prodotti e utilizzerà l'applicativo quando disponibile solo per una verifica a posteriori.

Anche il **percorso formativo** degli allievi di dottorato è valutato con cadenza annua. Ogni anno, i rappresentanti degli allievi raccolgono e trasmettono ai Responsabili di curriculum / Tracks directors osservazioni e suggerimenti da parte degli allievi sul percorso formativo, seguendo la modulistica predisposta dall'Amministrazione, cui fa seguito un incontro di approfondimento tra i rappresentati degli allievi e il Collegio dei Docenti/Scientific Board.

Infine, viene effettuato un monitoraggio sulla **qualità dei servizi** erogati da IMT. Gli ambiti valutati rispecchiano tutti gli ambiti di servizi svolti dalla Scuola e, al fine di ottenere un quadro completo del livello di soddisfazione, tutti gli utenti – sia esterni che interni - sono coinvolti nelle indagini. La

---

<sup>2</sup> Per maggior dettagli sui risultati della VQR: [http://www.imtlucca.it/research/evaluation\\_research\\_quality\\_2004-2010.php](http://www.imtlucca.it/research/evaluation_research_quality_2004-2010.php)

valutazione del personale e delle unità organizzative coinvolte nell'erogazione dei servizi avviene tenendo conto del modello organizzativo dell'Amministrazione e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance<sup>3</sup> modificato nel corso del 2015<sup>4</sup>.

A partire dall'anno 2016 sarà avviata la prima sperimentazione del **Bilancio sociale di ateneo** che rappresenta l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato. La stesura del Bilancio sociale mette in evidenza, in termini economici, sociali e culturali, l'impatto delle attività di IMT a beneficio del territorio, innescando un circolo virtuoso che contribuisce allo sviluppo della comunità locale.

## **1.6 LE RELAZIONI ISTITUZIONALI E INTERNAZIONALI**

### **1.6.A. LE ATTIVITÀ COMMERCIALI**

Alcune delle attività intraprese nell'anno 2015 saranno ulteriormente sviluppate nel 2016 con particolare riferimento al contratto stipulati con Lucca Comics & games srl (la cui collaborazione è prevista fino a maggio 2016).

Sta inoltre per concludersi l'accordo sottoscritto con l'Aeroporto di Capannori S.P.A. che prevede una collaborazione con IMT, in qualità di consulente scientifico, per il supporto specializzato per attività di analisi e di studio propedeutiche alla stesura del nuovo "Piano Industriale di Sviluppo Pluriennale"(PISP).

### **1.6.B LE COLLABORAZIONI**

#### **COLLABORAZIONI ISTITUZIONALI E RELAZIONI INTERNAZIONALI**

Come già evidenziato, IMT ha tutte le caratteristiche per poter diventare il punto nodale, un vero e proprio hub, di un network scientifico e culturale internazionale. A questo fine, è fondamentale che in primo luogo il Direttore, ma anche i membri della Faculty, intraprendano con sistematicità, in nome e per conto di IMT e non a mero titolo personale, azioni di sviluppo di rapporti di collaborazione e di

---

<sup>3</sup> [http://www.imtlucca.it/amministrazione\\_trasparente/performance/sistema\\_misurazione\\_valutazione\\_performance.php](http://www.imtlucca.it/amministrazione_trasparente/performance/sistema_misurazione_valutazione_performance.php)

<sup>4</sup> <https://www.imtlucca.it/files/amministrazione-trasparente/performance/valutazione/decreto-valutazione-personale-2015.pdf>

scambio reciproco con le più importanti istituzioni internazionali, con quel senso di appartenenza e di orgoglio istituzionale che non può non avere chi fa parte di una Istituzione così prestigiosa.

A tale scopo, sono state avviate le seguenti attività:

È in corso un accordo tra IMT e la Renmin University of China, università popolare cinese specializzata negli ambiti dell'economia e della giurisprudenza, per la collaborazione alla costituzione di un Centro sul Rinascimento, presso la sede di Pechino. Il coordinamento delle attività, tra le quali nello specifico anche l'organizzazione di corsi da IMT, è del Prof. Emanuele Pellegrini e del Prof. Gerardo de Simone dell'Accademia di Belle Arti di Carrara e Visiting Professor a IMT.

ENEA: IMT e ENEA (l'Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile) intendono collaborare in attività di studio e ricerca per lo sviluppo congiunto di competenze sul tema ICT ed efficienza energetica per la gestione e valorizzazione dei beni culturali. Nello specifico, i temi oggetto della collaborazione saranno legati alle tecnologie dell'informazione/comunicazione e dell'efficienza energetica, con specifico riferimento alla valorizzazione e promozione del patrimonio monumentale e museale.

Polo Museale CNR: nel corso del 2016 verrà stipulato un accordo di collaborazione scientifica ed istituzionale tra il Polo Museale regionale Toscana, l'Istituto di Scienza e Tecnologie dell'Informazione "Alessandro Faedo" del Consiglio Nazionale delle Ricerche e IMT. L'attività di collaborazione tra i tre enti è relativa a temi di ricerca e di studio del patrimonio culturale e paesaggistico esistente nell'ambito del territorio di competenza della Soprintendenza, nonché a possibili azioni relative alla fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico.

È stata stipulata una convenzione di collaborazione non onerosa con l'azienda GAIA Spa per la promozione di attività di ricerca e formazione e di iniziative culturali in ambiti di comune interesse.

Tante altre collaborazioni sono in corso di definizione.

#### PROGRAMMA INPS – VALORE PA

IMT, insieme a Università Carlo Cattaneo di Castellanza (LIUC), con il supporto della agenzia di formazione FORMEL è ente proponente e certificatore dell'iniziativa PROGRAMMA INPS – VALORE PA: procedura sperimentale finalizzata all'accreditamento di corsi di formazione, rivolti a dipendenti della pubblica amministrazione.

L'iniziativa è finanziata dall'Inps attraverso l'integrale ed esclusiva copertura del costo dei corsi medesimi.

I temi dei corsi universitari di formazione (come previsti dall'art. 6, comma 2, lett. c) della legge 19 novembre 1990, n. 341 – Riforma degli ordinamenti didattici universitari) che Atenei e soggetti collegati sono invitati a proporre ai fini dell'accreditamento sono stati previamente individuati nell'ambito di tematiche generali e tenuto conto dei bisogni formativi espressi da ciascuna Amministrazione aderente all'iniziativa e hanno i seguenti contenuti formativi:

- Anticorruzione e trasparenza,
- Contratti pubblici e procedure di gara,
- Tutela della privacy e diritto di accesso,
- Documento informatico, firma elettronica, PEC,
- La nuova disciplina del lavoro pubblico,
- Contabilità e fiscalità pubblica,
- Responsabilità amministrativa e disciplinare,
- Fondi comunitari e loro utilizzazione,
- Gestione e trasparenza dei dati informatici delle pubbliche amministrazioni (open data).

La partecipazione di IMT garantirà tra l'altro benefici sia in termini di risorse che di visibilità della Scuola sia nei contesti locali che nazionali.

#### **RAPPORTI CON LE ALTRE SCUOLE A ORDINAMENTO SPECIALE:**

In virtù dell'eccellenza scientifica che la contraddistingue e della caratteristica di Scuola Speciale, IMT dovrà attivamente favorire una politica di relazione sinergica con le altre Istituzioni ad ordinamento speciale che adottano simili elevati standard operativi. Non è illogico immaginare di arrivare alla creazione di una struttura sovraordinata che accolga al suo interno queste Istituzioni che condividono prestigio, sistemi organizzativi e finalità. Questo consentirebbe di perseguire due obiettivi prioritari: a) la razionalizzazione dei costi di gestione che, per la sua stessa natura di Istituzioni di piccole dimensioni, appaiono relativamente elevati se confrontati con i numeri delle grandi università; b) una programmazione sinergica dell'offerta formativa e di ricerca che permetta la realizzazione di programmi condivisi e compartecipati da più Istituzioni, con un ulteriore innalzamento della qualità e dell'originalità delle attività formative e di studio.

Infine, in ambito strettamente accademico, IMT potrà intraprendere PhD congiunti e valuterà la fattibilità di iniziative di condivisione dell'offerta formativa, al fine di valorizzare specifici ambiti complementari

con altri atenei e per giungere a una razionalizzazione dell'offerta di alta formazione.

#### COLLABORAZIONI CON IL TERRITORIO

La Scuola IMT ha uno stretto rapporto con il territorio lucchese e rappresenta un modello forse unico nel panorama italiano di interazione pubblico-privato nel sostegno di un'istituzione universitaria.

La Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca (FLAFR) ha avuto, ha e dovrà continuare ad avere un ruolo imprescindibile nella vita della Scuola. Diventa importante per IMT consolidare e sviluppare ulteriormente i legami con le altre istituzioni culturali del territorio lucchese come pure con le realtà produttive ed industriali, alle quali potrà rivolgersi sia con specifiche iniziative di formazione, come si è già detto, sia mediante il coinvolgimento in programmi di ricerca applicata.

Si ritiene strategica la promozione di attività con il territorio attraverso la partecipazione a progetti congiunti, la collaborazione su specifiche direttrici dell'attività istituzionale e l'apertura delle attività culturali della Scuola al territorio.

Sono già state intraprese fruttuose attività sul territorio che saranno sviluppate nel prossimo triennio, in particolare nei settori della carta (creazione di un Master rivolto agli attori del settore cartario), della nautica (collaborazione con il Polo di Innovazione del settore nautica coordinato dall'impresa Navigo) e della sanità (collaborazione con l'azienda USL2 di Lucca). Si prevede inoltre il proseguimento della collaborazione con il gruppo Giovani Imprenditori di Lucca.

#### **1.6.C PROGETTI DI RICERCA**

Per il prossimo triennio è prevedibile uno sviluppo delle entrate, a seguito delle approvazioni di progetti di ricerca e la prosecuzione di alcuni progetti di ricerca già avviati.

Si prevede di organizzare incontri e iniziative mirate a stimolare il reperimento di fondi esterni da parte dei professori e dei ricercatori di IMT. A tal proposito è stato organizzato un workshop dal titolo "ERC Grants for the Excellence of European Research" e un altro evento è in corso di definizione con il coinvolgimento dell'Anvur.

Durante il 2016 sarà posta particolare attenzione all'uscita dei bandi europei del programma Horizon 2020. In particolare, verranno monitorate le call del primo biennio del programma di lavoro 2016-2017 e quella del biennio successivo (2018-2019). Da non trascurare neppure i finanziamenti derivanti dai



programmi nazionali (PRIN) e regionali. La situazione complessiva dei progetti in corso è rappresentata nell'allegata comunicazione al Consiglio Direttivo del 29 gennaio 2016.

### **CRISIS LAB - CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE - ISTITUTO DEI SISTEMI COMPLESSI**

Il progetto di Interesse "Crisis Lab - Sviluppo di un laboratorio e di un sistema di piattaforme integrate di raccolta e di analisi dei dati sulla prevenzione e la gestione delle crisi nei sistemi economico-sociali" è stato finanziato nell'ambito del Programma Nazionale della Ricerca 2011-2013 ed è gestito da IMT in collaborazione con l'Istituto dei Sistemi Complessi del CNR guidato dal Prof. Luciano Pietronero. Il progetto, inizialmente di durata triennale, ha avuto inizio nel gennaio 2012. Il valore complessivo è di 6,86 milioni di euro, di cui circa 3 milioni di competenza di IMT (2 milioni accertati per le prime 2 annualità 2012 e 2013). Esso continuerà a vedere IMT impegnato, nei prossimi mesi, nello studio delle crisi nei sistemi finanziario, energetico e di trasporto. Si evidenzia che nel corso del mese di dicembre 2015 IMT ha ottenuto un'altra trancia di oltre 500.000 euro e sono in pieno svolgimento tutte le attività relative alla rendicontazione finale del progetto in vista dello stanziamento dell'ultima trancia.

## **1.7 IL PERSONALE**

### **1.7.A. PERSONALE PER RICERCA E DIDATTICA**

Caratteristica che ha contraddistinto IMT fin dalla sua nascita è il sistema di reclutamento con scouting internazionale. Questa è condizione irrinunciabile per il futuro di IMT. Una rigorosa selezione fondata su criteri di merito a tutti i livelli di reclutamento, dalla call per il Programma di Ph.D. alle chiamate per professori di ruolo, rende IMT a pieno diritto protagonista del mondo scientifico internazionale e prezioso modello da seguire per altre Istituzioni.

La politica intrapresa da IMT di contrattazione salariale ha reso possibile conseguire il duplice obiettivo di remunerazioni allineate agli standard internazionali e diversificate sulla base della produttività dei singoli individui, permettendo in questo modo a IMT di assumere un ruolo di reale competitività in ambito internazionale.

Il reclutamento nei ruoli accademici, a cominciare fin dal primo livello di assistant professor, vale a dire nel nostro sistema la posizione di Ricercatore a tempo determinato di tipo A, dovrà seguire le linee programmatiche di sviluppo e adottare i criteri di rigorosa selezione competitiva con scouting internazionale. Ai ricercatori assunti a tempo determinato da IMT dovrà essere garantito un ambiente prolifico e stimolante per sviluppare innovative linee di ricerca multidisciplinare, accrescere la propria

preparazione e quindi produrre in un lasso di tempo ragionevole pubblicazioni scientifiche di elevato impatto e brevetti, scoraggiando per contro aspettative di progressione quasi automatica di carriera. Pertanto le chiamate per professore di prima e di seconda fascia dovranno avvenire a seguito di rigorosa procedura di selezione competitiva internazionale aperta piuttosto che con meccanismi di blindatura (ex art. 24 Legge 240). Questo non significa che un assistant professor di IMT non potrà ambire a diventare un associate professor di IMT, o che ad un associate professor di IMT sarà categoricamente preclusa la possibilità di divenire un full professor di IMT. Semplicemente, le progressioni di carriera non dovranno avvenire con aspettative di avanzamenti riservati, ma solo attraverso un rigoroso processo di selezione competitivo il più ampio possibile.

Dovranno essere perseguite con vigore anche le possibilità premiali che la normativa vigente offre per le chiamate di docenti esterni o i trasferimenti da altri atenei (es. Legge 230/2005 o gli interventi che sono previsti periodicamente su fondo di finanziamento ordinario), come pure i programmi di Rientro dei Cervelli o ancora le opportunità europee ed internazionali per il finanziamento di posizioni temporanee per ricercatori di eccellenza, quali le Azioni Marie Curie.

#### DOCENTI DI RUOLO

Terminata la fase di startup che ha portato all'insediamento dei docenti attualmente in forze, IMT si trova adesso a proseguire sulla traiettoria delineata, con la necessità di consolidare le competenze già presenti e colmare le lacune ancora esistenti nelle varie macro-aree disciplinari. Inoltre, la necessità di rafforzare la faculty di ruolo è la conseguenza non solo dell'incremento del numero di allievi e delle attività istituzionali derivanti, ma anche del limite normativo previsto dal D.M. 439/2013.

In effetti, il D.M. prevede 1 professore (di ruolo o disponibile al 100%) per ogni 8 allievi iscritti ai corsi dottorali/perfezionamento, nonché un numero di ricercatori e assegnisti di ricerca non inferiore al doppio del numero dei professori. Lo stesso D.M. 439/2013 prevede inoltre un numero minimo di allievi iscritti ai corsi dottorali pari a 100. Il combinato disposto di questi due requisiti comporta, pertanto, un numero minimo di docenti pari a 13 ( $100/8=12,5$ ).

Con la previsione di un aumento del numero di allievi fino a 200 iscritti, risulta necessario rafforzare gradualmente la faculty fino a un minimo di 18 docenti.

Soltanto con questo tipo di ambizione la Scuola sarà in grado di condurre ricerche di frontiera nel panorama internazionale e di istituire programmi di alta formazione innovativi e allineati con le richieste del mondo esterno e del mercato del lavoro, che richiedono spesso il contributo di più discipline

scientifiche, altrove raramente presenti all'interno di uno stesso centro di ricerca e di alta formazione. Sarà necessario in ogni caso garantire un equilibrio fra la necessità di diversificare il portafoglio di competenze metodologiche presenti in IMT e la necessità che le unità di ricerca attive nella Scuola possano raggiungere una massa critica capace di attrarre giovani dottorandi, ricercatori e visiting professor di alta qualità.

Per l'attuazione degli obiettivi descritti sopra, si precisa che gli eventuali reclutamenti di professori di ruolo (di prima o seconda fascia) saranno decisi e programmati nel tempo verificando la disponibilità di punti organico consentita dalla normativa vigente in materia, o dalle nuove disposizioni previste nella Legge di Stabilità per l'anno 2016.

In particolare, possono essere prese in considerazione le seguenti opportunità normative per ottimizzare le possibilità di reclutamento dei docenti di ruolo:

- Verifiche circa l'applicabilità a IMT del Decreto Legge 19 giugno 2015 n. 78 che prevede l'assorbimento degli esuberi delle Province verso altre amministrazioni pubbliche in relazione alle cessazioni di personale presso IMT;
- Possibilità di applicazione dell'art. 6, comma 11, della Legge 30 dicembre 2010 n. 240, cioè di reclutamento di professori di ruolo mediante Convenzione con altro ateneo;
- Verifica dell'applicabilità di quanto contenuto nel comma 208 e ss della legge n. 208, "legge di stabilità", del 28 dicembre 2015 in merito all'attuazione del piano straordinario di reclutamento di professori ordinari
- Verifica dell'applicabilità di quanto contenuto nel comma 207 della stessa legge di stabilità per l'anno 2016 in merito alle chiamate dirette e reclutamento straordinario nell'ambito del piano "Giulio Natta".

A tutto questo si aggiunge l'intenzione del Direttore di avviare un dialogo con il MIUR allo scopo di verificare la possibilità di non applicazione per IMT del vincolo di 1 punto organico riservato (nell'assegnazione dei punti organico per l'anno 2015) al reclutamento esclusivo di Ricercatori a Tempo Determinato, ai sensi del Decreto Ministeriale 21 luglio 2015 n. 503 anche in considerazione di quanto contenuto nel comma 247 della Legge di Stabilità per l'anno 2016 in cui si prevede un aumento del fondo di finanziamento ordinario per il reclutamento di ricercatori.

Fermo restando quanto sopra, alla luce anche della costituzione della nuova Research Unit MOMILAB, e lo sviluppo quindi delle neuroscienze si prevede il reclutamento un professore di seconda fascia come

stabilito dal Consiglio Direttivo il 16 dicembre 2015 nel settore concorsuale di psicologia generale, psicobiologia e psicomatria per il quale si ritiene prioritario avviare quanto prima la procedura di *scouting internazionale*.

Una lista aggiornata delle priorità di reclutamento potrà essere considerata alla luce di eventuali politiche nazionali di reclutamenti straordinari.

#### ASSISTANT PROFESSOR E ALTRE FIGURE DELLA RICERCA

Per quanto riguarda l'assunzione di nuovi Assistant Professor, tenuto conto delle proiezioni sulla numerosità degli studenti di dottorato da supervisionare, sulla composizione della faculty permanente e sul reperimento di risorse esterne da progetti, si prefigura l'ipotesi di composizione a regime del nucleo di Assistant Professor riportata nella tabella seguente. Sono previste in proporzione pari assunzioni sia con assegni di ricerca che come RTD.

Area scientifica	IMT	Progetti	TOTALE
Economia, management e sistemi complessi	10	6	16
Informatica e ingegneria dei sistemi	10	6	15
Beni culturali	5	4	9
<b>TOTALE</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

La politica che la Direzione intende portare avanti per il reclutamento di nuovi Assistant Professor e Post Doctoral Fellow è, come già contenuto nel budget autorizzatorio per l'anno 2016, quella di mantenere il budget globale attuale, garantendo il rinnovo alle posizioni in scadenza e che siano ovviamente ai sensi di legge rinnovabili, previa valutazione finale positiva come previsto dai regolamenti di IMT, mentre, per le posizioni che non siano rinnovabili, si prevede una riallocazione del budget previsto per le stesse sulle diverse Research Unit secondo criteri trasparenti e oggettivi.

A questo sono da aggiungere i reclutamenti necessari al fine della costituzione della RU MOMILAB, per la quale si prevedono, oltre al professore Associato di cui al paragrafo precedente, anche il reclutamento di 6 ricercatori di cui 2 Assistant Professor con contratto di ricercatore a tempo determinato (legge 240/2010 articolo 24 lettera a) ) e 4 Post Doctoral Fellow con Assegno di ricerca (legge 240/2010 articolo 22) nei seguenti campi: *Behavioral and cognitive neuroscience, neurolinguistics, Behavioral and cognitive neuroscience, biosignal processing, Behavioral and cognitive neuroscience, neurostimulation*

*techniques, Behavioral and cognitive neuroscience, functional and structural neuroimaging e settori affini.*

In merito a questi ultimi reclutamenti è da evidenziare che il finanziamento delle posizioni attualmente grava su fondi IMT, in quanto la Scuola è in attesa di ricevere il trasferimento di GRANT e altri finanziamenti provenienti da altri atenei in seguito alla presa di servizio del Prof Pietrini, direttore di IMT proveniente da altra università.

In merito all'assegnazione di risorse da parte del MIUR per il reclutamento di n.1 ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24 lettera b) per un periodo di 3 anni corrispondenti a 175.875 euro, definita con decreto interministeriale n.924 del 10 dicembre 2015, sarà compito del Direttore individuare il Settore Scientifico disciplinare in cui bandire la procedura sulla base di criteri oggettivi tenuto conto delle esigenze delle diverse aree scientifiche.

Queste previsioni di reclutamento potranno essere oggetto di variazione, alla luce sia delle necessità e opportunità relative a progetti di ricerca finanziati da terzi, sia delle evoluzioni normative, con particolare riferimento all'attuazione di piani straordinari di reclutamento a valere sulla legge di stabilità per l'anno 2016.

La vitalità di IMT nel contesto scientifico e culturale internazionale potrà trovare ulteriore spinta dall'attrazione di visiting professor e visiting scientist dalle principali università e centri di ricerca italiani e stranieri che scelgano IMT come sede per periodi di studio e di formazione anche nell'ambito della formula dell'anno sabbatico. Parimenti, la realizzazione di programmi di collaborazione con prestigiose istituzioni internazionali rappresenta una valida modalità per facilitare brevi soggiorni di studio per gli allievi del corso di dottorato come pure per le altre figure di studiosi di IMT.

In merito al reclutamento di Visiting Professor per l'anno 2016, nel mese di ottobre 2015 la Direzione Amministrativa ha avviato la fase di rilevazione delle richieste presso le singole RU, al fine della predisposizione del Bilancio di Previsione per l'anno 2016 e della definizione del Budget disponibile per ciascuna Research Unit per l'anno 2016.

Si ricorda che, come previsto nel Bilancio di previsione 2016, per la voce relativa al reclutamento dei Visiting Professor sono stati allocati 100.000€, di cui 10.000€ sono stati accantonati per eventuali incarichi da assegnare nell'ambito della RU MOMILAB e quindi a disposizione del Direttore. I restanti 90.000€ sono stati distribuiti sulla base di criteri oggettivi.

- il 50% (45.000€) è stato distribuito tra le Research Unit sulla base degli indicatori

- capacita di supervisione degli allievi (assegnati alla RU in base all'afferenza dell'Advisor)  
= # allievi assegnati alla RU / # FTE<sup>5</sup> Accademici – con peso 0.5
- coinvolgimento FTE sulle convenzioni attive (assegnate alla RU in base all'afferenza del soggetto responsabile) = # convenzioni attive/ # FTE accademici – con peso 0.5
- il restante 50% (45.000€) è stato distribuito su base premiale tenendo conto dei seguenti indicatori:
  - coinvolgimento FTE sui progetti e conto terzi (assegnati alla RU in base all'afferenza del soggetto responsabile) = # progetti e conto terzi/ # FTE Accademici – con peso 0.4
  - coinvolgimento FTE sugli Eventi di IMT (assegnati alla RU in base all'afferenza del soggetto proponente) = # eventi/ # FTE Accademici – con peso 0.3
  - coinvolgimento FTE sulla didattica (assegnati alla RU in base all'afferenza del docente) = # ore svolte / # FTE Accademici – con peso 0.3

In merito al risultato ottenuto, eventuali eccedenze rispetto a quanto richiesto in fase di indagine preventiva sono state ripartite tra le RU secondo i medesimi criteri sopra esposti

Il risultato è illustrato nella tabella che segue:

UNIT	RICHIESTO	RISULTATO FINALE	SCOSTAMENTO FINALE RISPETTO ALLA RICHIESTA INIZIALE
AXES	€ 43.116,00	€ 11.175,53	-€ 31.940,47
DYSCO	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ -
ICES	€ 44.800,00	€ 8.829,25	-€ 35.970,75
LIME	€ 12.000,00	€ 12.000,00	€ -
LYNX	€ 23.700,00	€ 15.877,30	-€ 7.822,70
NETWORKS	€ 33.520,00	€ 10.499,60	-€ 23.020,40
POLHIST	€ 16.750,00	€ 11.992,19	-€ 4.757,81
SYSMA	€ 21.000,00	€ 12.126,11	-€ 8.873,89

<sup>5</sup> FTE = Full Time Equivalent

### **1.7.B. DIRIGENZA, PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO ED ORGANIZZAZIONE**

Nel 2015 si è iniziato con la presa di servizio del nuovo direttore amministrativo nel mese di aprile 2015, all'interno del nuovo disegno organizzativo, il consolidamento degli uffici Ricerca, gestione progetti e trasferimento tecnologico e Offerta didattica, dottorato e servizi agli studenti e la creazione del nuovo ufficio Pianificazione, Finanza e Controllo fondamentale per la gestione del bilancio in contabilità economica. Inoltre tutta l'amministrazione è posta all'interno del complesso di San Ponziano.

Il bilancio di previsione per l'anno 2016 appena approvato, ha stabilito la dotazione organica del personale nel numero di 37 unità. Questo necessario rafforzamento dell'organico di personale tecnico-amministrativo sarà attuato utilizzando le possibilità normative riconosciute anche ricorrendo al tempo determinato e alle sostituzioni delle aspettative. Il Direttore Amministrativo ha già inoltre informato il Consiglio Direttivo della volontà di procedere all'attivazione di procedure di selezione per categoria C, D o Ep generali per consentire di avere un buon serbatoio di idonei utili per le varie necessità che si potranno presentare. Si potrà attingere ugualmente a graduatorie già esistenti.

Con il responsabile del Sistema Informatico si è dato inizio inoltre ad un'attività di strutturazione dell'ufficio IT con una ridefinizione dei ruoli, delle priorità e delle competenze connesse alle funzioni. Sarà indispensabile completare l'organico e definire anche nei confronti delle varie unità di ricerca le attività.

Vi è, infine, l'intenzione da parte del direttore amministrativo di utilizzare il lavoro autonomo (contratti di collaborazione, prestazioni professionali e occasionali) con riferimento a specifiche professionalità in modo da rendere l'amministrazione più efficiente e tempestiva nonostante le ristrettezze finanziarie e di verificare la stabilizzazione della stessa figura.

Continuerà l'assestamento organizzativo derivante dalle nuove esigenze che emergeranno e dalle attività di monitoraggio effettuate dall'ufficio preposto in vista del raggiungimento degli obiettivi generali.

Come già evidenziato agli organi di governo e al consiglio di amministrazione di FLAFR l'obiettivo entro il 2018 è di 40 unità di personale considerando comunque **37 unità** di personale la misura dell'organico sostenibile.

## **1.8 SPAZI**

L'Amministrazione predisporrà un Piano complessivo degli spazi in uso a IMT, a partire dal Complesso

San Francesco che sarà condiviso con la Direzione e successivamente presentato al Consiglio Direttivo per l'approvazione.

Tale mappatura degli spazi servirà ad individuare la destinazione d'uso di ogni singolo locale e in particolare, per quanto concerne gli uffici, indicherà con chiarezza e trasparenza, il nome dell'occupante di ciascun ufficio, la sua qualifica e la Research Unit di appartenenza.

Unitamente al suddetto piano sarà predisposto un documento di policy sull'assegnazione degli spazi nel quale saranno illustrati i criteri che IMT adotta nell'assegnazione degli uffici in conformità con quanto già disciplinato nel Regolamento degli Spazi e dei servizi residenziali della Scuola.

## **1.9 COMUNICAZIONE ED EVENTI**

Si prevede il consolidamento delle attività avviate negli anni precedenti per rafforzare ulteriormente le azioni di:

- brand positioning di IMT nel territorio locale;
- il rafforzamento della comunicazione anche mediante lo sviluppo di eventi specifici;
- interazione con i diversi livelli di pubblico di IMT: accademia internazionale, mondo delle imprese, giovani e territorio, istituzioni locali;
- reputation building, attraverso i media tradizionali e i new media.

Proseguiranno sia le conferenze aperte al pubblico su tematiche divulgative, che gli eventi rivolti ad un pubblico accademico.

Visto il successo riscontrato dalle visite guidate del campus durante la Notte dei Ricercatori, questa attività verrà ripetuta nel corso dell'anno per far conoscere sempre di più la Scuola alla città.

Saranno intensificate le iniziative pubbliche, dalle presentazioni di libri alle conferenze OPEN IMT o eventi particolari. È inoltre in programma di attivare nuove tipologie di eventi (es. attività formative per le scuole e Open Day) e di aderire all'edizione 2016 della Notte dei Ricercatori.

Sono stati inoltre avviati i contatti con l'Azienda USL 2 di Lucca per organizzare appena possibile un evento congiunto.



## **1.10 LABORATORI**

I futuri sviluppi del supporto informativo interno di IMT è di seguito dettagliato:

Uno dei miglioramenti indispensabili per la **rete IMT** è quello dell'aumento di banda per la connettività Internet. È stata appena definita con il Garr la procedura per la connettività in fibra con banda di 1 Gb/s, che dovrebbe sostituire l'attuale circuito CDN SDH a 100 Mb/s. dopo l'esame di fattibilità effettuato. A febbraio del 2016 termina il contratto quinquennale di noleggio e manutenzione delle 11 stampanti Xerox. Le stampanti saranno sostituite noleggiando altrettante stampanti dalla convenzione CONSIP attiva al momento. Per il salvataggio dei file di lavoro dell'amministrazione è previsto l'acquisto di una SAN dedicata ed eventualmente il rinnovo mediante acquisto, dei server che eseguono i domain controller principali.

Per quanto riguarda i **sistemi informativi di supporto all'amministrazione** l'ufficio Infrastrutture assisterà l'ufficio Ricerca per la messa in produzione del software U-GOV progetti e l'Ufficio Servizi generali, logistici e patrimoniali per l'eventuale espansione di Titulus. Per il SIIMT dovranno essere documentati in un manuale tutti i passi da seguire per la sua completa reinstallazione, pilastro fondamentale per un eventuale disaster recovery. Infine si prevede la possibilità di iniziare lo sviluppo di un modulo software gestionale (staccato dal SIIMT) per il magazzino.

Per il **Centro Servizi Informatici e Telematici** andrebbe rinnovata e migrata la porzione di server acquistati nel 2010 grazie al progetto IMT Lab. Questi server sono particolarmente critici e andrebbero rinnovati sia il server che ospita le pagine web delle research unit, delle conferenze e dei progetti di ricerca, ma anche la SAN utilizzata per la memorizzazione delle macchine virtuali di servizio.

Una possibile **piattaforma integrata di raccolta e di analisi di dati**, che ben si adatta al modello di valorizzazione del lavoro sperimentale dei singoli gruppi di ricerca e alle attuali piattaforme integrate già presenti in IMT, come il Laboratory of Computational Social Science, permetterà di avere uno strumento neuroscientifico per l'analisi e gestione di sistemi economici, tecnologici, sociali e culturali, che costituisce l'originale vocazione formativa e di ricerca di IMT e al contempo consentirà di perseguire lo studio della complessa organizzazione cerebrale, dai neuroni fino al livello di comportamento sociale e decisionale, attraverso approcci analitici e modelli matematici avanzati, in un'armonica relazione interdisciplinare all'interno della quale il prodotto non è la mera somma dei singoli ma un qualcosa che altrimenti non sarebbe possibile. In questa direzione, la realizzazione di un IMT Lab, quale repository di basi di dati e di algoritmi di analisi, rappresenterà uno strumento essenziale sia per la ricerca sia per la

formazione e permetterà la miglior condivisione e cooperazione tra studiosi di discipline diverse e tra docenti e discenti, sul modello di prestigiose istituzioni straniere, quali i Max Planck Institutes tedeschi.

## **1.11 BIBLIOTECA**

### **SERVIZI**

La biblioteca ha ormai un ruolo consolidato sia in ambito istituzionale, sia sul territorio cittadino, grazie ai servizi offerti. Proprio per questo le richieste e le necessità degli utenti vengono accolte e valutate per poter implementare i servizi e renderli sempre più efficienti.

In particolare, pur essendo già intervenuti sui contenuti delle pagine web della Biblioteca, si cercheranno ulteriori soluzioni per migliorare il piano della comunicazione. Alcune implementazioni che non è stato possibile portare avanti nel 2015, saranno nuovamente valutate (creazione di una newsletter, Pinterest, Spotify) a partire dal 2016.

### **RISORSE BIBLIOGRAFICHE**

L'offerta di risorse è stata ampliata considerando in particolare la sottoscrizione alle due banche dati citazionali Scopus e Web of Science (con scopo di migliorare l'organizzazione del servizio di supporto della valutazione della ricerca), l'ampliamento della lista di riviste da sottoscrivere per l'anno 2017 e un budget più alto per l'acquisto di monografie.

### **OPEN ACCESS**

Vista la crescente importanza a livello nazionale e internazionale che gli archivi istituzionali stanno acquistando, è auspicabile un aumento dei documenti depositati in fulltext in E-prints, secondo le policy di copyright degli editori. Per questo la Biblioteca opererà in due sensi: uno di sensibilizzazione della faculty alle problematiche legate alla comunicazione scientifica e l'altro, più attivo, di recupero laddove possibile dei documenti in fulltext, con l'aiuto degli autori.

Questo lavoro porterà a una maggiore visibilità sia dell'archivio, e quindi delle attività di ricerca svolte all'interno di IMT, sia dei singoli autori che depositeranno in E-prints le loro pubblicazioni in versione fulltext.

### **CATALOGHI**

Anche nel corso del 2016 proseguirà la bonifica dei cataloghi con controlli periodici dei record e lo spoglio delle riviste cartacee (catalogazione degli articoli contenuti).

## **2. RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA**

### **2.1 I NUOVI SCHEMI DI BILANCIO**

Il budget di previsione 2016 è stato redatto seguendo i nuovi schemi di budget economico e degli investimenti di cui all'articolo 1, comma 2, lettera a) e b) del D.Lgs. 18/2012, approvati con decreto interministeriale e comunicati a ottobre 2015 con nota del MIUR (prot. 11771).

I nuovi schemi sono nati dall'esigenza di definire schemi di budget economico e budget degli investimenti che tengano conto delle specificità del sistema universitario, al fine della confrontabilità tra i singoli atenei dei dati rappresentati, nonché di comparabilità tra il bilancio unico di ateneo di previsione e il bilancio consuntivo dell'esercizio.

### **2.2 SINTESI ENTRATE E COSTI**

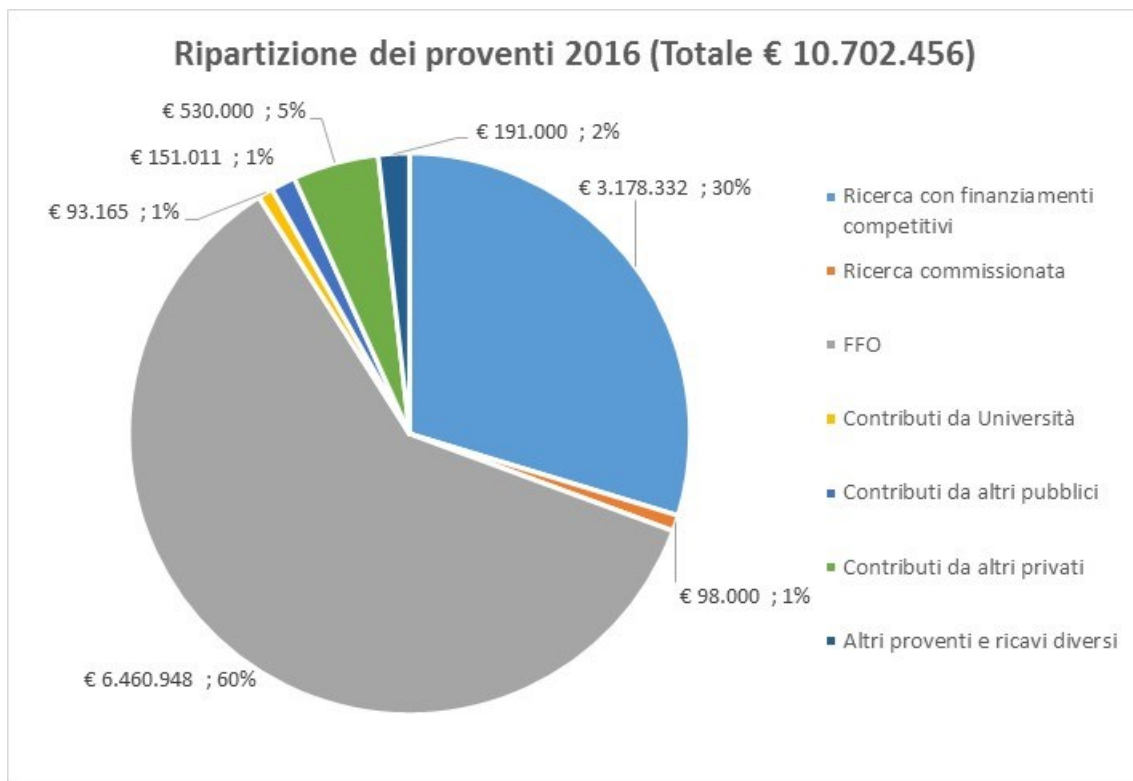
Per quanto riguarda i ricavi previsti per il 2016, i principali elementi da porre in evidenza sono i seguenti:

- a) le entrate complessive previste per l'anno 2016 sono pari a 10.702.456 euro, di cui il 60,37% è costituito da risorse provenienti dal MIUR a titolo di FFO e altre causali;
- b) la quota di 530.000 euro tra i contributi da enti privati comprensiva di 400.000 euro quale contributo annuale della Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca;
- c) il contributo di euro 93.165 dell'Università delle Marche a seguito della convenzione, ai sensi dell'art. 6, comma 11, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, finalizzata allo svolgimento di attività didattica e di ricerca del prof. Davide Ticchi presso tale ateneo;
- d) le altre entrate, pari a 3.618.343 euro, rappresentano quindi il 33,80% circa delle entrate complessive (di cui il 29,69% per finanziamenti per progetti di ricerca).

Si ricorda inoltre che la struttura dei ricavi di IMT non prevede alcuna forma di contribuzione da parte dei propri allievi.

Il grafico seguente illustra la ripartizione dei proventi secondo la fonte di finanziamento. Si evidenzia che i proventi propri (ricerca competitiva e ricerca commissionata) rappresentano un terzo delle entrate di IMT secondo delle previsioni per il 2016.

Per maggior dettagli sulle entrate, si rimanda al documento di Budget 2016 e relativa nota illustrativa.



Per quanto riguarda i costi, pari a complessivi euro 11.642.936, si fa presente che la maggior parte (6.885.455 euro, pari al 59,13%) è relativa al personale (sia di ruolo che a tempo determinato, sia docente che tecnico amministrativo).

Si rimanda al paragrafo precedente per gli indirizzi generali in merito ai reclutamenti di personale tecnico amministrativo e accademico.

Si fa notare però che nel Budget di previsione è previsto, in via cautelativa, un numero contenuto di nuovi reclutamenti, in particolare per la parte accademica, in quanto rimangono forti incertezze circa i vincoli limitativi del regime dei punti organico.

Si prefigura quindi la necessità di una variazione repentina della proposta contenuta nel documento di budget allorquando dovesse essere confermate alcune deroghe e/o esenzioni per IMT in riguardo alla normativa vigente.

In questo quadro sono state messe in campo alcune iniziative che mirano a prevedere ulteriori entrate nel bilancio di IMT sia nel meccanismo di concessione degli spazi sia attraverso come detto l'introduzione di altri percorsi formativi (si veda ad esempio l'ipotesi dei master) o anche l'introduzione di contributi per

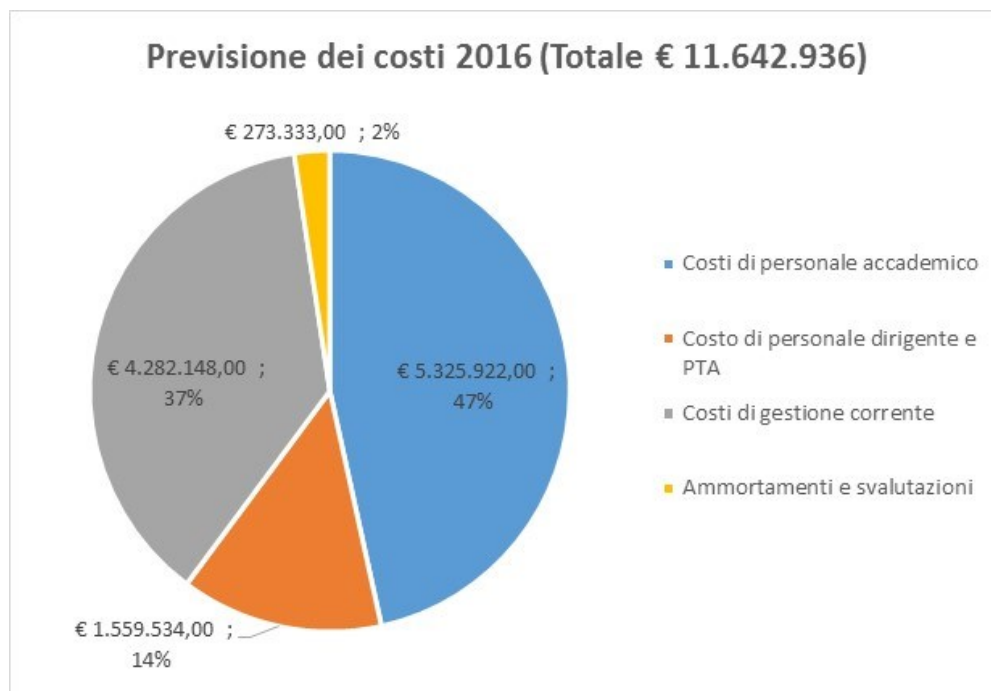
la frequenza da parte di studenti non di IMT (c.d. visiting students) di corsi singoli o per lo svolgimento di un periodo di ricerca.

L'altra voce di maggior rilievo riguarda gli interventi per gli studenti (essenzialmente il pagamento delle borse di studio e mobilità), pari ad euro 1.986.567 (il 17,06% del totale dei costi).

La differenza tra costi e ricavi autorizzati – pari a euro 940.480 – è coperta attraverso l'uso delle riserve ed evidenzia un risultato negativo previsto inferiore rispetto a quello previsto nel budget 2015 (euro 982.279).

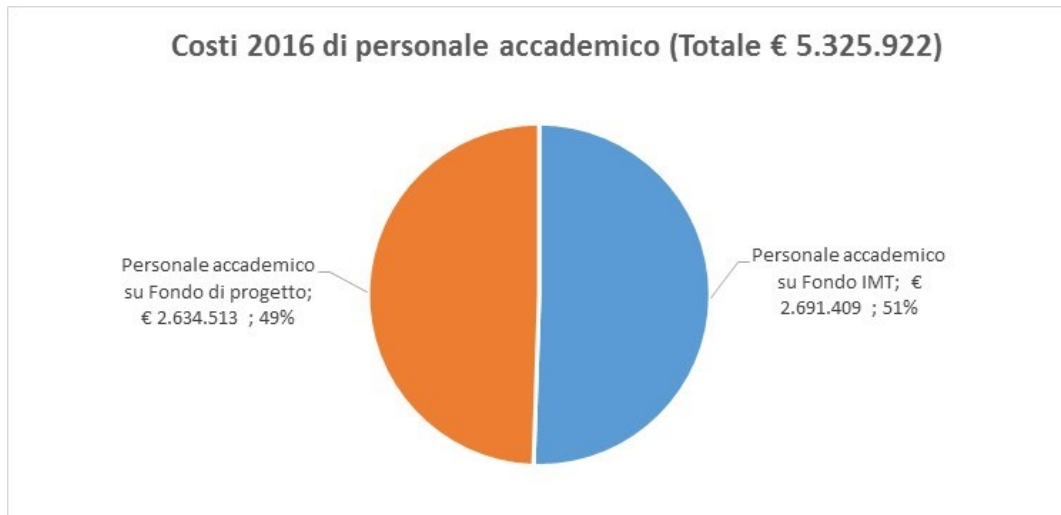
Questa voce è stata inserita (nota del MIUR prot. n. 11771) con l'obiettivo di dimostrare che il conseguimento di un risultato economico in pareggio avviene anche per effetto dell'utilizzo di riserve patrimoniali disponibili al momento di predisposizione del bilancio di previsione. Tale voce verrà utilizzata in via del tutto transitoria, fino all'esaurimento delle riserve stesse ed è stata inserita tra i proventi in quanto tali riserve non derivano da utili in contabilità economico-patrimoniale e non hanno mai partecipato al procedimento di formazione del risultato economico sulla base del principio della competenza economica.

Il grafico seguente illustra la ripartizione dei costi previsti per il 2016. Per maggior dettagli, si rimanda al documento di Budget 2016 e relativa nota illustrativa.



È interessante precisare che per gli schemi di bilancio 2016 hanno previsto una separazione tra costi a carico di IMT e costi su progetti di ricerca.

Per esempio, la singola voce del personale accademico è così ripartita:



### **3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE: AMBITO DI AZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO E SISTEMI DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI**

#### **3.1 INTRODUZIONE**

Efficienza, efficacia - in termini di orientamento al risultato - meritocrazia, apertura, innovazione e trasparenza sono gli assi di sviluppo dell'Amministrazione, in coerenza con i criteri che, a norma di legge, devono ispirare e guidare l'operato della Pubblica Amministrazione.

L'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 dispone che «Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine IMT ha adottato un Sistema di Misurazione e valutazione della performance (nel seguito, "Sistema") che ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano.

Il Sistema è stato adottato per la prima volta per la misurazione della performance del 2011 mentre in precedenza IMT aveva adottato un sistema di misurazione basato sul Management by Objectives (MBO). Il Sistema è stato infatti, negli ultimi anni, verificato e in parte aggiornato e la Direzione Amministrativa, dopo una preliminare condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione<sup>6</sup>, ha deciso nel corso del 2015 di revisionare l'intero Sistema per semplificarlo, e renderlo più efficiente e comprensibile agli utilizzatori (soggetti valutati e valutatori).

Il modello di Sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance che definisce e assegna gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori, collega gli obiettivi con le risorse, monitora in corso di esercizio e attiva eventuali interventi correttivi, utilizza sistemi premianti e misura e valuta la performance organizzativa e individuale.

---

<sup>6</sup> Ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. r), della L. 240/2010, e come indicato nella Delibera 9/2010 della CIVIT, IMT non ha istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione, previsto dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di Valutazione

Il ciclo della performance prevede 3 livelli di misurazione: «Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti».

### **3.2 I RIFERIMENTI NORMATIVI**

Il contesto normativo di riferimento è rappresentato dal D. Lgs. 150/2009, dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (nel seguito, "CCNL") relativi alla VII area della dirigenza universitaria e al personale del comparto università (vigenti al momento dell'emanazione del presente documento) e dalle delibere CIVIT (ora A.N.A.C.). Il D. Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni prevede l'adozione ogni anno di programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo adottate nella programmazione finanziaria e di bilancio, da parte di tutti gli enti pubblici.

Sul piano operativo il modello viene altresì adottato come strumento premiale per la valorizzazione di incarichi di responsabilità, conferiti a vario titolo, nelle dinamiche di gestione del fondo per il trattamento accessorio del personale dirigente e tecnico amministrativo.

I riferimenti del CCNL attualmente vigente per l'individuazione delle componenti del trattamento accessorio utilizzate dal sistema sono,

per il personale dirigente:

- artt. 22 e 25, 26 e 27 del CCNL - VII area della dirigenza università e ricerca 2006-2009, e art. 7 del CCNL per il biennio economico 2008-2009;

per il personale tecnico amministrativo:

- Indennità mensile di ateneo (nel seguito, "IMA") (art. 88, CCNL);
- Indennità di posizione e retribuzione di risultato della Categoria EP (artt. 75, 76 e 90, CCNL);
- Indennità per qualificati incarichi di responsabilità – amministrative (Categoria D) (art. 91, commi 3 e 4, CCNL);
- Compensi diretti a incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi (artt. 4, 81 e 88, CCNL);



- Indennità per posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità (Categorie B, C e D) (art. 91, comma 1, CCNL);
- Compensi per oneri, rischi e disagi particolarmente rilevanti, reperibilità d'urgenza (art. 88, CCNL).

### **3.3 IL PERCORSO DELLA QUALITÀ**

La modernizzazione e l'innovazione che IMT sta seguendo realizza una linea strategica basata sulla ricerca del confronto con altre realtà (anche attraverso la partecipazione ai gruppi di lavoro Codau), sull'individuazione dei punti di forza/aree di miglioramento e sulla definizione di alcuni indirizzi strategici di modernizzazione che scaturiscono dal continuo confronto con gli studenti e le altre parti interessate. Tali indirizzi strategici hanno riguardato e riguardano in particolare: l'informatizzazione dei processi interni e di contatto con gli studenti, la semplificazione delle procedure, l'efficacia della comunicazione esterna ed interna, la valutazione del personale alla luce delle attuali leggi di riforma, le infrastrutture tecnologiche.

In questo modo si ritiene utile per guidare il cambiamento, sostenere le persone, ampliare il patrimonio di conoscenze e competenze di IMT, condividere gli obiettivi ed eliminare gli ostacoli che si presentano durante il cammino impegnativo di tutta l'organizzazione per conquistare i risultati programmati nell'interesse degli studenti, delle famiglie e, più in generale, di tutta la società. Si punta a raggiungere un miglioramento delle competenze concernenti la definizione degli obiettivi, degli strumenti di controllo (indicatori e *target*) e una costante crescita del numero di persone coinvolte nell'applicazione pratica della metodologia dei sistemi di gestione per la qualità (Plan, Do, Check, Act).

I risultati che si intendono conseguire possono sintetizzarsi come segue:

- monitoraggio della spesa per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi;
- evidenza della correttezza o meno delle previsioni rispetto alla situazione a consuntivo;
- utilizzo di un sistema condiviso da parte dei responsabili di ufficio nella fase di deployment degli obiettivi strategici.

Un altro strumento che potrà essere attivato per l'estensione della metodologia PDCA è quello degli audit sui progetti obiettivo. Si tratterà di organizzare colloqui, effettuati principalmente su base volontaria, basati su un'analisi della pianificazione del progetto (fase del Plan) e sulla costruzione di una

serie di domande che hanno per scopo quello di migliorare la consapevolezza dell'interlocutore sui vari passaggi e processi logici che, teoricamente, dovrebbero essere effettuati per applicare completamente il metodo.

Deve essere infine evidenziato che, riguardo alla determinazione della retribuzione di risultato, la Scuola ha cominciato ad adottare dal 2015 un sistema chiaro di valutazione delle performance individuali dei dirigenti e degli EP e D con incarichi basato su obiettivi e comportamenti organizzativi in percentuale variabile.

Tale sistema è stato adeguato alle previsioni normative del decreto Brunetta e prevede che l'oggetto della valutazione sia costituito dai risultati, ovvero dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, e dall'insieme dei comportamenti organizzativi derivanti dalle competenze richieste e concretamente attivate dal valutato nel periodo di riferimento<sup>7</sup>. Nella valutazione si tiene conto del grado di complessità degli obiettivi avviati, realizzati e rendicontati, assegnando punteggi più alti a coloro che hanno definito indicatori rilevanti e immediatamente comprensibili. Nella valutazione si tiene conto inoltre, delle decisioni adottate dal Consiglio Direttivo in sede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

### **3.4 L'ORGANIZZAZIONE**

#### **3.4.A CRITERI DI ORGANIZZAZIONE**

Nel rispetto degli indirizzi strategici stabiliti dagli Organi di governo, i criteri di organizzazione delle strutture amministrative e tecniche di Ateneo sono così determinati:

- tendenziale superamento della gerarchia e semplificazione delle catene di comando anche mediante dell'istituto della delega;
- unificazione, snellimento, semplificazione e omogeneizzazione delle procedure e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse;
- congruenza dell'organizzazione amministrativa e tecnica con le finalità istituzionali;

---

<sup>7</sup> <https://www.imtlucca.it/files/amministrazione-trasparente/performance/valutazione/decreto-valutazione-personale-2015.pdf>

- centralità dell'utenza interna ed esterna e monitoraggio della qualità dei servizi e della facilità di accesso agli stessi;
- promozione della collaborazione e cooperazione tra strutture organizzative anche favorendo la comunicazione interna e l'ampia circolazione delle informazioni a tutti i livelli;
- adozione del modello organizzativo per "prodotti/servizi" e descrizione dei processi e delle attività delle varie strutture;
- sviluppo e condivisione di soluzioni operative innovative che pongano in relazione stabile tutte le strutture della Scuola;
- chiarezza nella definizione delle strutture organizzative e dei relativi ambiti di competenza;
- chiarezza nella definizione delle posizioni organizzative e dei relativi ambiti di responsabilità;
- valorizzazione del personale tecnico-amministrativo mediante processi di formazione e crescita professionale, condivisione di esperienze e coinvolgimento nei processi di revisione organizzativa;
- rotazione nell'affidamento degli incarichi al personale tecnico-amministrativo qualora ritenuto opportuno e nei contesti in cui è attuabile anche sulla base di quanto contenuto nella legge 190/2012.

### **3.4.B MACRO-ORGANIZZAZIONE E MICRO-ORGANIZZAZIONE**

L'organizzazione delle strutture amministrative e tecniche ha dimensioni diverse secondo l'ambito su cui insiste. Nel caso di IMT la particolare configurazione della Scuola ad ordinamento speciale porta ad avere una serie di micro strutture che fanno capo alla direzione amministrativa con eventuali ulteriori funzioni specialistiche in staff alla stessa direzione amministrativa. La macro-organizzazione com'è noto individua il modello generale di organizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo cioè le varie strutture organizzative e le eventuali altre tipologie di strutture organizzative stabili con le relative finalità. La micro-organizzazione, invece, individua l'articolazione interna delle singole strutture organizzative, le posizioni organizzative e l'attribuzione dei relativi incarichi.

### **3.4.c TIPOLOGIE DI STRUTTURE AMMINISTRATIVE E TECNICHE**

Le strutture organizzative di IMT dedicate alle attività amministrative e tecniche sono distinte in livelli in relazione alla rilevanza, al grado di complessità e alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate e per l'espletamento, coordinamento e controllo delle connesse attività.

#### **STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI PRIMO LIVELLO**

Strutture di livello dirigenziale, dotate di autonomia amministrativa e gestionale, date dall'aggregazione di persone e risorse strumentali, di autonomi poteri di spesa per l'esercizio e il coordinamento di macro attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati dal Direttore amministrativo sulla base dei piani e delle deliberazioni degli Organi di governo di IMT. Non hanno strutture organizzative gerarchicamente sovraordinate. In IMT la struttura organizzativa di primo livello è la Direzione Amministrativa.

#### **STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI SECONDO LIVELLO**

Strutture rette da personale di categoria EP e finalizzate all'esercizio e al coordinamento di più ambiti di attività, anche di natura non prevalentemente gestionale, e corrispondenti ad un'ampia sfera di competenza ed operatività e/o a elevate competenze specialistiche di tipo analitico o operativo. Sono gerarchicamente subordinate al Direttore amministrativo che, sulla base degli atti di indirizzo politico, ne propone l'istituzione e/o la disattivazione e gli obiettivi o finalità.

#### **STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI TERZO LIVELLO**

Strutture rette da personale di categoria D e finalizzate all'esercizio e al coordinamento di attività complesse inerenti specifiche funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite per le quali è necessaria una specifica competenza e operatività. Sono gerarchicamente subordinate alla struttura organizzativa di primo livello. Sono individuate dal Direttore amministrativo, che ne determina obiettivi o finalità. Sono strutture organizzative di terzo livello gli uffici, le unità di staff e le Segreterie.

### **3.4.d SETTORE**

È costituito dall'aggregazione di Unità dedicate ad attività funzionalmente e professionalmente omogenee e/o affini e rappresenta la visione unitaria delle attività rappresentative delle singole Unità. I Settori rispondono ai richiamati criteri di centralità dell'utenza interna ed esterna e promozione della facilità di accesso ai servizi; avendo una propria identità sotto il profilo comunicativo consentono anche

una immediata riconoscibilità dei servizi offerti. Al Settore corrisponde di norma una posizione organizzativa di secondo livello.

#### **3.4.E MODELLO ORGANIZZATIVO**

Lo schema organizzativo adottato è il modello per "prodotti/servizi" in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte prevalentemente nell'ambito di una stessa struttura organizzativa. L'adozione del modello per prodotti/servizi non sarà rigida nel senso che, qualora necessario o anche fortemente opportuno, saranno introdotte delle eccezioni ricorrendo parzialmente al modello per "funzioni" in base al quale le attività saranno riunite per competenze specialistiche o funzioni omogenee.

Qualora le attività fra loro interdipendenti e finalizzate al perseguimento di un obiettivo istituzionale risultassero di competenza della stessa struttura organizzativa, il responsabile della struttura in questione sarà anche responsabile dell'intero processo; se invece le attività finalizzate al raggiungimento di un certo obiettivo fossero di competenza di strutture organizzative diverse, il Direttore amministrativo potrà individuare un referente dell'intero processo al fine di garantire l'esistenza di un referente unico che assicuri all'esterno e all'interno una visione unitaria dell'attività connessa al processo in questione (ferme restando le responsabilità originarie nelle varie fasi del processo).

#### **3.4.F ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI E TECNICI D'ATENEO**

Ai sensi dell'art. 12 dello Statuto il Direttore amministrativo è responsabile, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio Direttivo, nei limiti della vigente normativa, della complessiva organizzazione dell'amministrazione. Il Direttore amministrativo, quindi, adotta gli atti di micro-organizzazione e conferisce incarichi al personale tecnico-amministrativo anche di livello dirigenziale.

#### **ORGANIZZAZIONE**

La struttura di primo livello coincide con la Direzione amministrativa cui è preposto il direttore amministrativo al quale fanno capo le funzioni gestionali e le correlate responsabilità della figura dirigenziale o posizione organizzativa di primo livello (funzioni amministrative, gestionali e tecniche di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo, autonomi poteri di spesa per lo svolgimento dei procedimenti assegnati dai regolamenti e dalla normativa vigente, rimanendo responsabile dei relativi risultati). È possibile sulla base dei programmi, della dotazione organica e delle linee di indirizzo definite dal Consiglio Direttivo, attivare ulteriori posizioni di I Livello attribuite dal

Direttore amministrativo a dirigenti di ruolo di IMT o a personale con contratto di dirigente a tempo determinato.

Strutture organizzative	Posizioni organizzative
<p><b>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</b></p> <p>Struttura organizzativa di primo livello</p> <p>La direzione amministrativa può essere articolata internamente in Uffici e Unità di staff.</p> <p><b>SETTORE</b></p> <p>Aggregazione di Unità dedicate ad attività omogenee e/o affini.</p> <p>Più strutture organizzative di terzo livello possono essere riunite dal Dirigente di riferimento in Settori che non sono strutture organizzative ma assumono una propria identità interna ed esterna sotto il profilo comunicativo.</p>	<p><b>DIRIGENTE</b></p> <p>Posizione organizzativa di I livello attribuita dal Consiglio direttivo al Direttore amministrativo</p> <p><b>COORDINATORE</b></p> <p>Posizione organizzativa di norma II livello, attribuita dal Direttore amministrativo a personale di categoria EP per il supporto nella gestione complessiva della Direzione o in relazione ad un determinato Settore della stessa. Al Coordinatore possono essere delegate funzioni dirigenziali dal Dirigente sovraordinato. Egli inoltre assume <i>ad interim</i> la responsabilità delle eventuali strutture organizzative di terzo livello senza responsabile. E' subordinato gerarchicamente e funzionalmente al Direttore.</p>
<p><b>UFFICIO</b></p> <p>Struttura organizzativa di terzo livello preposta ad attività amministrativo-contabili e/o tecniche. La struttura organizzativa gerarchicamente sovraordinata è la Direzione amministrativa.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UFFICIO</b></p> <p>Posizione organizzativa di III livello attribuita dal Direttore amministrativo a personale di categoria D. Il responsabile di Unità è gerarchicamente subordinato al Direttore amministrativo e funzionalmente subordinato al Coordinatore da lui indicato se esistente.</p>

### UFFICI DI STAFF

<p><b>UFFICIO DI STAFF</b></p> <p>Struttura organizzativa di secondo livello preposta ad attività amministrativo-contabili o tecniche specialistiche. Opera a supporto diretto della governance e a supporto indiretto dei centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale ed amministrativa. Non ha strutture organizzative sovraordinate. Gli Uffici di staff e le rispettive finalità sono individuati dal Direttore amministrativo.</p> <p>In base alla natura delle attività assegnate l'Ufficio può articolato internamente in Unità oppure all'interno dell'Ufficio possono essere attivate posizioni organizzative di terzo livello.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UFFICIO DI STAFF</b></p> <p>Posizione organizzativa di II livello, attribuita dal Direttore amministrativo a personale a personale di categoria EP. Al Responsabile di Ufficio di staff possono essere delegate funzioni dirigenziali dal Direttore amministrativo gerarchicamente e funzionalmente sovraordinato.</p> <p>Posizione organizzativa di terzo livello attribuita dal Direttore amministrativo a personale di categoria D gerarchicamente subordinato al Direttore amministrativo e funzionalmente subordinato al Responsabile dell'Ufficio di staff.</p>
<p><b>UNITA' e Ufficio di Staff</b></p> <p>Struttura organizzativa di terzo livello preposta ad attività amministrativo-contabili o tecniche specialistiche. La struttura organizzativa gerarchicamente sovraordinata è l'Ufficio di staff.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UNITA' o di Ufficio</b></p> <p>Posizione organizzativa di III livello attribuita dal Direttore amministrativo a personale di categoria D. Il responsabile di Unità è gerarchicamente subordinato al Direttore amministrativo.</p>

### SEGRETERIE

<p><b>SEGRETERIA</b></p> <p>Struttura organizzativa di terzo livello preposta anche a specifiche funzioni di supporto di organi monocratici. Le Segreterie sono individuate dal direttore amministrativo che ne definisce le attività.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI SEGRETERIA</b></p> <p>Posizione organizzativa di III livello attribuita dal Direttore amministrativo a personale di categoria D. Il Responsabile di Segreteria è subordinato gerarchicamente e funzionalmente all'organo</p>
--	--

	monocratico a supporto del quale la struttura è stata attivata.
--	---

#### PERSONALE IN STAFF

Alla Direzione amministrativa possono essere assegnati dirigenti e/o funzionari di categoria EP ai quali il Direttore amministrativo affida incarichi connessi ad attività di studio, e/o consulenza, e/o funzioni ispettive e di vigilanza che richiedono un elevato grado di autonomia e comportano un elevato grado di responsabilità relativo alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Nei limiti previsti dal D.Lgs. 165/2001 e dalla normativa interna della Scuola IMT ad essi possono essere delegate alcune funzioni dal direttore amministrativo. Essi sono titolari di posizioni organizzative di primo o di secondo livello e sono subordinati gerarchicamente e funzionalmente al Direttore amministrativo.

Alla Direzione amministrativa possono, inoltre, essere assegnati funzionari di categoria D ai quali il Direttore amministrativo affida incarichi connessi ad attività di supporto alla governance e ai centri di responsabilità richiedenti competenze specialistiche di tipo analitico e operativo in specifici settori. Ad essi è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Saranno responsabili dei procedimenti attribuiti e della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi. Essi sono titolari di posizioni organizzative di terzo livello e sono subordinati gerarchicamente e funzionalmente al Direttore amministrativo.

#### ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI RELATIVI AD ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA REALIZZAZIONE DI PROGRAMMI O PROGETTI A TERMINE O ALLO SVOLGIMENTO DI FUNZIONI DI INTEGRAZIONE TRA PIÙ STRUTTURE

<p>UFFICIO/UNITA' DI PROGETTO</p> <p>Struttura organizzativa di secondo o terzo livello (in relazione alla complessità della finalità per la quale è attivata) data dall'aggregazione temporanea, anche in via non esclusiva, di persone individuate in base alle loro specifiche competenze professionali per l'espletamento e</p>	<p>RESPONSABILE DI UFFICIO DI PROGETTO</p> <p>Posizione organizzativa di II livello attribuita dal Direttore amministrativo a personale di categoria EP.</p> <p>Al Responsabile di Ufficio possono essere delegate funzioni dirigenziali dal Dirigente</p>
---	--



<p>coordinamento di programmi o progetti a termine, anche di particolare rilevanza strategica, ovvero allo svolgimento, per periodi definiti, di funzioni di integrazione tra più strutture. E' retta da un funzionario di categoria non inferiore alla D coerentemente con il livello che alla struttura è stato attribuito al momento dell'attivazione. La struttura di progetto e le rispettive finalità ed attività sono definite dal Direttore amministrativo sentito l'eventuale Dirigente di riferimento.</p>	<p>gerarchicamente e funzionalmente sovraordinato.</p> <p><b>RESPONSABILE DI UNITA' DI PROGETTO</b></p> <p>Posizione organizzativa di III livello attribuita dal direttore amministrativo a personale di categoria D. Il Responsabile di tale struttura è subordinato gerarchicamente e funzionalmente al Direttore amministrativo o al funzionario dallo stesso individuato.</p>
--	---

#### POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le posizioni organizzative di IMT sono distinte in livelli diversi con riferimento alle competenze richieste e alla responsabilità e autonomia connesse ai compiti assegnati.

**Posizioni organizzative di primo livello:** attribuibili a Dirigenti di ruolo di IMT o a personale con contratto di dirigente a tempo determinato. Tale posizione è connessa alla responsabilità della Direzione amministrativa con compiti e funzioni previsti dal D.Lgs. 165/2001 e dalle norme vigenti. Ai dirigenti spettano le funzioni amministrative, gestionali e tecniche, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo attribuendole alle strutture organizzative per lo svolgimento dei procedimenti ad essi assegnati dai regolamenti, rimanendo responsabili dei relativi risultati. Tali funzioni sono esercitate, nei limiti delle risorse disponibili, in conformità ai principi e ai criteri contenuti nello Statuto e in attuazione dei programmi e delle direttive fissate dagli Organi di governo dell'università. Nelle strutture di cui sono responsabili verificano periodicamente il carico di lavoro e la produttività della loro struttura individuando i responsabili dei procedimenti e assicurando il rispetto dei termini e degli altri adempimenti anche con potere sostitutivo in caso di inerzia. Nello svolgimento delle loro funzioni essi adottano tutti i necessari atti e provvedimenti, ivi compresi quelli a rilevanza esterna. Ai dirigenti è richiesta una competenza intersettoriale, la capacità di gestire situazioni complesse, di governare conflitti, di formare e motivare il personale, di delineare strategie, di introdurre innovazioni, di rappresentare adeguatamente l'istituzione nei rapporti con l'esterno, di conseguire i risultati programmati e di ottimizzare le risorse affidate. È, infine, compito del Dirigente promuovere la

collaborazione e cooperazione tra le strutture organizzative curando la comunicazione interna e l'ampia circolazione delle informazioni a tutti i livelli.

**Posizioni organizzative di secondo livello:** attribuibili a personale di categoria EP. Tale posizione è connessa al coordinamento e al controllo di attività che richiedono un elevato grado di autonomia e comportano un elevato grado di responsabilità relativo alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Nei limiti previsti dal D.Lgs. 165/2001 e dalla normativa interna di IMT, al personale di categoria EP possono essere delegate funzioni dirigenziali. Al titolare di una posizione organizzativa di II livello è richiesta una competenza settoriale e la capacità di individuare e adottare soluzioni di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale. Egli assume, anche mediante delega generale, la responsabilità dei provvedimenti amministrativi "vincolati" che il Direttore amministrativo ritiene opportuno delegargli per snellire e velocizzare le procedure; su delega specifica, previa sua accettazione, può assumere anche la responsabilità di provvedimenti finali di natura "discrezionale"; laddove ritenuto necessario assume la responsabilità di procedimenti (qualora siano trasversali a più struttura organizzative interne o in assenza del funzionario individuato dal Dirigente/Direttore Amministrativo); sovrintende, coordina e controlla le attività cui è preposto e le attività dei responsabili dei procedimenti correlati a tali attività anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia. E' infine, responsabile della comunicazione e della circolazione delle informazioni all'interno del settore lavorativo cui è preposto.

In staff alla Direzione amministrativa possono essere attivate posizioni organizzative di primo e secondo livello, connesse ad attività di studio, e/o consulenza e/o funzioni ispettive e di vigilanza che richiedono un elevato grado di autonomia e comportano un elevato grado di responsabilità relativo alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Nei limiti previsti dal D.Lgs. 165/2001 e dalla normativa interna di IMT ad essi possono essere delegate funzioni dirigenziali.

**Posizioni organizzative di terzo livello:** attribuibili a personale di categoria D. Al titolare di tale posizione è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Egli è responsabile dei procedimenti attribuiti, della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi e dei risultati conseguiti dalla struttura o posizione cui è preposto. È, inoltre, suo compito specifico provvedere alla distribuzione dei compiti tra gli eventuali collaboratori ed al controllo sulla loro attività. È, infine, responsabile della comunicazione e della circolazione delle informazioni all'interno della struttura o posizione cui è preposto.

Presso la Direzione amministrativa possono essere attivate posizioni organizzative di terzo livello connesse ad attività di supporto alla governance e ai centri di responsabilità richiedenti competenze specialistiche di tipo analitico e operativo in specifici settori. Ai titolari di tali posizioni è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Saranno responsabili dei procedimenti attribuiti e della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi.

In base alla natura delle attività assegnate, in alcuni Uffici di staff sono attivate posizioni organizzative di terzo livello connesse ad attività specialistiche. Anche ad essi è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Saranno responsabili dei procedimenti attribuiti e della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi.

Le posizioni organizzative di terzo livello sono correlate a specifici qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche di cui all'art. 91 comma 3 e 4 del vigente Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Università.

Con separato e successivo provvedimento potranno essere individuate posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità attribuibili a personale di categoria B, C e D ai sensi dell'art. 91 comma 1 e 2 del su indicato CCNL.

#### **3.4.G CRITERI E MODALITÀ DI AFFIDAMENTO DI INCARICHI AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO**

L'affidamento di incarichi al personale tecnico amministrativo è disposto dal Direttore amministrativo nell'ambito delle risorse economiche programmate e nel rispetto dei criteri e secondo le modalità fissate dai regolamenti interni, dai Contratti collettivi nazionali ed integrativi e dai contenuti della Direttiva sull'organizzazione<sup>8</sup>.

Per ciascuna posizione organizzativa da ricoprire sono preliminarmente individuate le competenze comportamentali e tecniche richieste. Per competenze comportamentali ci si riferisce alle seguenti capacità rilevanti per l'attribuzione della posizione organizzativa: programmazione, organizzazione,

---

<sup>8</sup> <https://www.imtlucca.it/files/institute/staff/documenti-aggiuntivi/direttiva-organizzazione-20150507.pdf>

orientamento al cliente e al risultato, teamworking, innovazione, problem solving, flessibilità, comunicazione e gestione dei conflitti. Per competenze tecniche ci si riferisce, invece, alle competenze in determinate aree (didattica, finanziaria, legale, comunicazione, gestione del personale, informatica, edilizia, etc..) derivanti sia dall'esperienza lavorativa che dall'istruzione e formazione e che sono rilevanti per l'attribuzione della posizione organizzativa. In relazione all'incarico da ricoprire può essere ritenuta maggiormente importante una determinata competenza rispetto ad un'altra.

In seguito, per il conferimento di ciascun incarico si terrà conto delle competenze possedute dal personale appartenente alla categoria corrispondente alla posizione organizzativa da ricoprire, della manifestazione di disponibilità o di interesse a ricoprire la posizione organizzativa in questione e della natura e delle caratteristiche degli obiettivi prefissati.

Il tutto secondo quanto stabilito dall'art. 13 del vigente CCNL relativo al personale dell'area VII della Dirigenza Università e dagli artt. 75 e 91 del vigente CCNL relativo al personale del comparto Università.

#### **3.4.H COLLEGIO DELLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

Presso la Direzione amministrativa è istituito il Collegio di direzione che coadiuva il Direttore amministrativo nelle funzioni ad esso direttamente attribuite dallo Statuto e dalla normativa vigente. In particolare il Collegio della direzione amministrativa svolge il ruolo di programmare le attività nel loro complesso, promuovere la comunicazione ed interazione tra le strutture di Ateneo, promuovere la omogeneizzazione delle procedure amministrative e contabili delle strutture di Ateneo, garantire il rispetto dei criteri di organizzazione definiti al paragrafo precedente.

Il Collegio di direzione è composto dal:

- Direttore amministrativo,
- Responsabili degli uffici,
- Unità di staff.

E' cura del Direttore amministrativo allargare le sedute o invitare alle riunioni altri funzionari in relazione a particolari argomenti per i quali si ritenga opportuna la loro partecipazione.

### **3.4.I RESPONSABILITÀ DEL PROVVEDIMENTO, RESPONSABILITÀ DEL PROCEDIMENTO, ATTI DI DELEGA E GESTIONE DEL PERSONALE**

Ai sensi dell'art. 17 comma 1 lettera b) del D. Lgs. 165/2001 i Dirigenti curano l'attuazione dei progetti e delle gestioni ad essi assegnati adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi. Pertanto, tranne nel caso in cui la Legge o lo Statuto o i Regolamenti di Ateneo prevedano diversamente, i Dirigenti e coloro che sono investiti di poteri dirigenziali e gestionali sono responsabili dei provvedimenti amministrativi adottati dalle strutture cui sono preposti.

Il Direttore Amministrativo individua i responsabili dei procedimenti di competenza della struttura cui è preposto tra il personale di categoria D con incarico di responsabilità. In caso di procedimenti trasversali a più strutture organizzative interne attribuirà la responsabilità ad un funzionario di categoria EP della struttura in questione se esistente o al personale ritenuto più idoneo.

Ai sensi dell'art. 17 comma 1-bis dello stesso decreto il Direttore amministrativo può delegare per un periodo di tempo determinato, con atto scritto e motivato, alcune delle funzioni dirigenziali al personale di categoria EP.

Il Direttore amministrativo può disporre deleghe generali relativamente a provvedimenti amministrativi "vincolati" per snellire e velocizzare le procedure; in caso, invece, di provvedimenti amministrativi di natura "discrezionale" l'eventuale delega dovrà essere specifica e dovrà essere assunta preventivamente l'accettazione da parte del funzionario di categoria EP.

Resta ferma anche la possibilità, prevista dalla Legge 241/90 e successive modifiche, che il titolare della responsabilità di un procedimento possa delegare tale responsabilità a personale di categoria non inferiore alla C.

Ai sensi dell'art. 17 comma 1 del D. Lgs. 165/2001 e degli artt.12 e 20 dello statuto di IMT il Direttore amministrativo provvede alla gestione del personale assegnato alle strutture cui sono preposti. Per subordinazione gerarchica si intende il vincolo che assoggetta il lavoratore al potere direttivo, organizzativo e disciplinare del datore di lavoro. Il potere organizzativo del direttore amministrativo si estrinseca con direttive e circolari a carattere generale inerenti l'organizzazione ed il funzionamento della struttura cui sono preposti. Il potere direttivo può manifestarsi con direttive di massima o con specifici ordini. Il potere disciplinare, che è una manifestazione di quello direttivo, ha ad oggetto gli inadempimenti posti in essere dal lavoratore.

La subordinazione o dipendenza funzionale, invece, è legata alla sede cui è assegnato il dipendente e all'attività lavorativa cui il dipendente stesso è assegnato. In tal caso, infatti, è oggettivamente esistente un rapporto di dipendenza funzionale tra il dipendente e il responsabile preposto alla struttura cui è assegnata l'attività in questione. Per subordinazione o dipendenza funzionale, quindi, si intende che, nel rispetto delle direttive impartite dal Direttore amministrativo o se esistente dal dirigente di riferimento, il dipendente farà capo nel quotidiano svolgimento dei propri compiti alla figura indicata dalla presente Direttiva quale Responsabile cui è funzionalmente subordinato. Resta immutata l'assoluta impostazione di collaborazione tra le varie strutture organizzative che sono tra di loro in una posizione di rapporto funzionale.

Giova infine ricordare che, come noto, il delegato non esercita un potere proprio, ma un potere derivatogli dal delegante; egli, pertanto, è tenuto ad esercitare il suo potere nel rispetto delle direttive e dei limiti indicati dal delegante nell'atto di conferimento della delega. A sua volta il delegante non si spoglia del potere, ma conserva la propria competenza nella materia delegata; egli, pertanto, può emanare direttive ed anche annullare o riformare gli atti del delegato o avocarli a sé in caso di inerzia del delegato.

### **3.5 MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE**

Il modello organizzativo di IMT si concreta nella struttura di I livello coincidente con la Direzione amministrativa.

La Direzione amministrativa per lo svolgimento delle varie attività si sviluppa in Uffici di Staff e in Uffici di Linea, oltre alla possibilità di assegnare Unità di Staff. Gli Uffici e le Unità non hanno strutture organizzative gerarchicamente sovraordinate poiché dipendono direttamente dal Direttore amministrativo che, sulla base degli atti di indirizzo generali, ne propone l'istituzione e le finalità e ne determina, con propri atti, gli ambiti di competenza e le funzioni, l'organizzazione interna e le posizioni organizzative.

#### UFFICI DI STAFF E UNITA' DI STAFF

##### **1. Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne**

###### **Finalità e Mission**

Garantire il supporto alle attività istituzionali e di rappresentanza del Direttore amministrativo e del Direttore e curarne le agende. Armonizzare e collegare le unità organizzative della Scuola. Programmare

e gestire gli eventi promossi dalla Scuola. Garantire il supporto per tutte le attività amministrative correlate al Consiglio Accademico, al Consiglio Direttivo, a tutti gli organi dell'Ateneo e alle pertinenti Commissioni. Curare la comunicazione istituzionale e supportare l'attività di comunicazione della governance politica e gestionale. Curare le attività di Ufficio Stampa e promuovere eventi e iniziative. Predisporre piani di comunicazione interna, atti a favorire la diffusione di informazioni di interesse generale. Progettare e realizzare pubblicazioni di Ateneo e promuovere e gestire la comunicazione interna ed esterna attraverso l'uso delle nuove tecnologie. Curare il coordinamento dei contenuti e della grafica del sito istituzionale gestendone le sezioni di informazione. Promuovere l'immagine dell'Ateneo e realizzare campagne di informazione. Supportare il Direttore amministrativo in tutte le sue attività e in quelle concernenti il sistema di valutazione delle posizioni, lo sviluppo organizzativo, la progettazione dell'organizzazione e il sistema integrato della performance definito dall'Anvur.

## **2. Unità di Staff al Direttore amministrativo**

### **Finalità e mission**

Assicurare al Direttore amministrativo il presidio e/o la gestione di problematiche istituzionali e di ordine generale non riconducibili alle materie specifiche di altre unità organizzative e di impatto trasversale a più unità organizzative di volta in volta individuate. Presidiare le attività connesse al bilancio sociale, al supporto normativo, al controllo di gestione, ai sistemi di qualità, alla contabilità analitica, alla tabella dei procedimenti, al supporto ai documenti di programmazione triennale della Scuola e al Piano integrato della performance definito dall'Anvur in collaborazione con l'Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne e con le unità organizzative interessate. Presidiare tutti i documenti di rendicontazione che presuppongano impatti generali (rendicontazioni per CD e CA) oltre a tutte le attività amministrative connesse con la gestione delle attività degli stessi organi. Supportare la gestione delle attività connesse al reclutamento dei ricercatori e del personale di ricerca della Scuola e al Nucleo di Valutazione in collaborazione con gli uffici interessati. Assicurare al Direttore amministrativo il coordinamento delle attività di selezione, raccolta, organizzazione e accesso all'informazione, in ogni sua forma, rivolte agli utenti del Sistema Bibliotecario di Ateneo, con particolare riguardo agli utenti primari compresa la gestione del personale amministrativo dedicato anche con riferimento alle attività di protocollazione della Scuola.

## **3. Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali**

### **Finalità e mission**

Assicurare la gestione del contenzioso del lavoro, del contenzioso di natura amministrativa, civilistica, tributaria e penale, compresa la gestione delle fasi di pre-contenzioso. Assicurare agli organi di governo

e ai vari uffici la consulenza legale e contrattuale, consulenza normativa. Garantire l'emanazione dei regolamenti di Ateneo. Fornire consulenza e svolgere attività di coordinamento in materia di accesso e privacy. Rilasciare pareri legali e pareri sull'interpretazione della normativa di Ateneo. Supportare il Direttore amministrativo negli adempimenti di cui alla normativa vigente in tema di anticorruzione e trasparenza compresa la redazione dei rispettivi piani e sovrintendere ai vari atti negoziali di competenza della Direzione amministrativa compresi tutti i regolamenti di competenza delle varie strutture. Garantire le procedure per gli affidamenti di servizi (procedure "in economia" e appalti/concessioni sopra e sotto soglia comunitaria). Supportare il Direttore amministrativo nella gestione delle relazioni sindacali, alla definizione del C.C.I. e degli altri accordi sindacali e alla gestione dei rapporti con le rappresentanze sindacali (predisposizione documenti, ecc.). Coordinare le attività di studi e ricerche delle altre unità organizzative su temi di interesse generale. Curare la partecipazione dell'Ateneo a soggetti giuridici esterni e l'attivazione di fondazioni. Garantire le attività di supporto e di gestione delle varie elezioni accademiche.

#### **4. Ufficio Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale**

##### **Finalità e mission**

Coordinare la gestione dell'infrastruttura di rete sul territorio, curando in tutti gli aspetti le reti telematiche che vi sono appoggiate (rete dati pubblica, rete amministrativa, sistema telefonico della Scuola e rete wireless). Gestire i servizi di rete e le politiche di sicurezza e il sistema di autenticazione centralizzato. Gestire le sale macchine di Ateneo. Garantire i servizi Informatici a supporto della ricerca, della didattica, della gestione dell'organico di personale, dei servizi amministrativi gestionali e contabili e dei portali informativi di Ateneo. Coordinare ed attuare i processi di dematerializzazione e digitalizzazione dei flussi documentali, ottimizzandone l'architettura e curando la conservazione dei dati digitali prodotti. È responsabile della redazione e dell'aggiornamento del Documento Programmatico per la Sicurezza (Dlgs 196/2003 – Codice Privacy), del piano di Disaster Recovery (Dlgs 82/2005 – Codice dell'Amministrazione Digitale) e della redazione del piano triennale di sviluppo per l'informatica. Supportare il Direttore amministrativo nelle attività relative alla gestione degli acquisti in rete sui portali Consip etc. e nei meccanismi di gestione Mepa. Garantire il patrimonio IMT sull'applicativo UGOV.

#### UFFICI DI LINE

##### **1. Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale**

##### **Finalità e mission**

Assicurare la gestione giuridica ed amministrativa del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e collaboratori esterni di ogni



tipologia compresi visiting professor, ricercatori a tempo determinato e figure assimilabili derivanti dall'attuazione della Legge 240/2010 dalla fase del reclutamento, alla gestione della carriera fino al pensionamento e collocamento a riposo. Assicurare il supporto al Direttore amministrativo per le attività di programmazione anche del personale compresa la tenuta del relativo budget. Programmare, progettare ed erogare corsi di formazione per il personale amministrativo e tecnico della Scuola. Garantire la gestione di tutte le missioni della Scuola in collaborazione con l'Ufficio Pianificazione, Finanza e Controllo. Supportare il Direttore amministrativo nelle attività di valutazione attraverso il raccordo con le unità organizzative interessate e dei sistemi di incentivazione del personale.

## **2. Ufficio Pianificazione, finanza e controllo**

### **Finalità e mission**

Predisporre il bilancio unico e il bilancio consolidato di Ateneo in contabilità economico-patrimoniale e finanziaria. Rilevare le registrazioni in contabilità analitica. Gestire tutti gli incassi dell'Ateneo e sovrintendere a tutti i pagamenti dell'Amministrazione; gestire la liquidità dell'Ateneo anche attraverso la centralizzazione dell'invio degli ordinativi di incasso e pagamento al Cassiere. Ottemperare agli adempimenti tributari, fiscali e di sostituto di imposta riferibile sia all'attività istituzionale che commerciale dell'Ateneo. Gestire la liquidazione ed il pagamento degli emolumenti di carattere stipendiale, anche parasubordinato (collaborazioni coordinate e continuative) e assimilato, assegnisti di ricerca, del personale docente e tecnico-amministrativo, anche a tempo determinato, e dei collaboratori e le relative competenze accessorie. Supportare il Direttore amministrativo e gli Uffici coinvolti nella predisposizione dei documenti di programmazione e pianificazione. Supportare l'Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale nella gestione delle missioni della Scuola. Supportare la governance politica e gestionale nelle attività inerenti la programmazione. Supportare il Collegio dei revisori per tutte le attività richieste dalla normativa vigente.

## **3. Ufficio Servizi generali, logistici e patrimoniali**

### **Finalità e mission**

Assicurare l'erogazione dei servizi generali alle strutture della Scuola (servizio postale, pulizia locali, portierato, traslochi, facchinaggi, buoni pasto, servizi mensa, bar, ecc.). Curare la programmazione, verifica e gestione degli spazi da assegnare e già assegnati, anche a fini di eventi culturali e generali. Gestione dei servizi connessi. Gestione e cura delle aree a verde. Coordinare le procedure concernenti, la gestione dei visti e permessi di soggiorno. Gestire le attività di merchandising della Scuola. Assicurare la gestione del personale di categoria B servizi generali. Assicurare l'acquisizione servizi assicurativi, la gestione delle coperture assicurative e del magazzino. Garantire il Direttore amministrativo per gli

adempimenti che il Testo Unico per la Sicurezza (D.Lgs.n.81/08) e i compiti obbligatori a carico del Datore di Lavoro per quanto attiene la corretta gestione dell'emergenza in tutte le strutture universitarie: elaborazione di planimetrie di sicurezza e attività in materia di igiene e sicurezza del lavoro. Coordinare le attività connesse al medico competente della Scuola. Garantire la protocollazione, gestione e smistamento della corrispondenza in arrivo anche per via telematica e coordinamento delle attività di protocollo in entrata. Supportare le strutture amministrative in relazione alle attività di protocollazione in uscita e di registrazione dei provvedimenti, compiute dalle singole unità organizzative. Gestire e sviluppare il sistema di protocollo informatico e della gestione documentale. Presidiare gli strumenti archivistici (titolario di classificazione, manuale di gestione, massimario di scarto, ecc.) e implementazione delle procedure di aggiornamento dell'Albo di Ateneo e del servizio di conservazione digitale.

#### **4. Ufficio Offerta didattica, dottorato e servizi agli studenti**

##### **Finalità e mission**

Coordinare e curare le attività amministrative necessarie alla gestione dell'offerta formativa in materia di dottorati di ricerca e master e delle carriere degli studenti, dall'accesso al rilascio dei titoli finali dei vari livelli di studio. Garantire la programmazione didattica e la gestione dei corsi di dottorato. Progettare, promuovere ed erogare servizi agli studenti, con particolare attenzione alle politiche di diritto allo studio, di orientamento, di inserimento nel mondo del lavoro, di assistenza agli studenti, di supporto alle attività studentesche. Assicurare la gestione delle procedure di accreditamento dell'Ateneo dei corsi di dottorato, delle banche dati studenti. Supportare la Direzione amministrativa nelle attività di valutazione della didattica, dei servizi agli studenti e dell'internazionalizzazione in rapporto con le altre strutture. Promuovere e coordinare le attività amministrative collegate alla mobilità degli studenti nei confronti nazionali e internazionali.

#### **5. Ufficio Ricerca, gestione progetti e trasferimento tecnologico**

##### **Finalità e mission**

Coordinare e curare le attività amministrative di supporto alla redazione, gestione e rendicontazione dei finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo erogati dall'Unione Europea, da altri organismi internazionali, dallo Stato, da enti locali, enti pubblici, imprese, fondazioni e Ateneo. Promuovere l'accesso ai finanziamenti per la ricerca europea ed internazionale anche mediante attività, diffusione e assistenza alla negoziazione dei contratti. Supportare le attività legate alla protezione della proprietà intellettuale e alla valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca. Promuovere e coordinare le attività amministrative

collegate alla mobilità di docenti e ricercatori nei confronti nazionali e internazionali. Gestire i finanziamenti relativi alla formazione e alla mobilità internazionale sia nell'ambito di accordi internazionali che nell'ambito di specifici programmi di mobilità. Assicurare le attività degli audit interni PRIN, etc. e supportare la Direzione amministrativa nella gestione degli audit esterni per le attività di competenza. Supportare la Direzione amministrativa nelle attività di valutazione della ricerca e dell'internazionalizzazione in rapporto con le altre strutture interessate.



LEGENDA:  
 Rapporto gerarchico  
 Collaborazione funzionale

AL\_2\_MT\_Organigramma\_08.01.2016

## **3.6 IL CICLO DI GESTIONE**

### **3.6.A IL CONCETTO DI PERFORMANCE**

Nel contesto del decreto Brunetta la *performance* è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto la misurazione della performance è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi pubblici. Tale misurazione assume un carattere ancor più rilevante in situazioni di ciclo economico negativo, quando, oltre a dover realizzare gli obiettivi istituzionali, occorre migliorare il processo di allocazione delle risorse riducendo sprechi e inefficienze. La legge si concentra infatti sul concetto di *outcome*, cioè sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

### **3.6.B IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Il decreto 150/09 prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance per consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi. Il *ciclo di gestione della performance (art.4 D.Lgs.150/09)* prende avvio con la definizione degli obiettivi che si vogliono raggiungere e dei relativi indicatori, prevede il loro indispensabile collegamento con la programmazione finanziaria e di bilancio, il monitoraggio in corso di esercizio delle azioni attuative, la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, l'utilizzo dei sistemi premianti e infine la rendicontazione dei risultati ai destinatari dei servizi e a tutti i portatori di interesse.

La sua realizzazione dipende dal coinvolgimento dei diversi soggetti che all'interno dell'organizzazione operano con tempi definiti e precise responsabilità: sono in prima istanza gli organi di vertice politico e amministrativo ai quali compete la definizione delle strategie, l'approvazione del piano della performance e del sistema di retribuzione accessoria e il Nucleo di Valutazione che è chiamato a validare e monitorare il sistema di valutazione nel suo complesso.

In particolare:

**L'organo di indirizzo politico-amministrativo (Direttore, CD):**

- Definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

**Il Consiglio direttivo:**

- adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance validato dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo;
- approva il Piano integrato della Performance<sup>9</sup> e assegna gli obiettivi al Direttore amministrativo;
- approva la performance annuale del Direttore amministrativo, su proposta del Nucleo di Valutazione d'Ateneo;
- approva la performance annuale del Direttore della Scuola;
- approva la Relazione sulla Performance.

**Il Responsabile della prevenzione della corruzione**

- approva la relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione;
- propone il piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

**Il Nucleo di Valutazione d'Ateneo**

- valida il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, secondo quanto previsto dal decreto 150/2009, art.14, comma4, lett.d), dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone, al Consiglio Direttivo, la valutazione della performance annuale del Direttore amministrativo;

---

<sup>9</sup> <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

**Personale:**

- contribuisce attivamente al miglioramento organizzativo;
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione.

### **3.7 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La misurazione della performance organizzativa è presupposto indispensabile anche per una compiuta valutazione della performance individuale.

#### **3.7.A LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE**

In relazione alla performance organizzativa gli ambiti che il sistema di misurazione dovrà prendere in considerazione sono i seguenti:

- *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
- *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
- *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

Nella delibera n.89 del 2009, la Civit fa rilevare che l'ordine di elencazione delle dimensioni della performance è un ordine gerarchico che colloca al primo posto il "fine ultimo" dell'organizzazione (outcome) mentre gli altri ambiti attengono più ai mezzi o comunque alle tappe intermedie che possono consentire di avvicinarsi al traguardo. L'outcome ha a che fare con la mission dell'organizzazione, con il contesto in cui essa si colloca, con la conoscenza dei suoi stakeholder. Il processo parte infatti dalla rilevazione dei bisogni degli stakeholder e dalla conseguente definizione degli obiettivi da perseguire per la soddisfazione di tali bisogni; ma all'interno del piano delle attività si distingue fra output che hanno una dimensione temporale di breve periodo così come i risultati che essi producono a livello di impatto, e outcome che ha una dimensione di lungo periodo e deve essere valutata anche in termini di sostenibilità.

### **3.7.B LA CLASSIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

La Civit fa rilevare che tutti i modelli di misurazione delle performance, sia nazionali che internazionali, procedono alla classificazione degli obiettivi in strategici e operativi, dove gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali, presentano un elevato grado di rilevanza e richiedono uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo, mentre gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo) e rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o delle politiche intersettoriali prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi).

Gli obiettivi strategici saranno declinati in obiettivi operativi che potranno essere legati a specifici progetti oppure al miglioramento dei servizi erogati in continuità dalle singole strutture.

Il sistema funziona come un sistema a cascata con un processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole strutture organizzative e agli individui, che consente di agganciare la valutazione delle performance individuali a quelle organizzative.

### **3.7.C LE CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI**

Tutti gli obiettivi dovranno avere le caratteristiche previste dalla norma (*art.5 decreto*) ed essere pertanto:

- *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;*



- *specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- *riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- *commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale;*
- *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

La caratteristica della misurabilità implica la necessità che per ogni obiettivo siano definiti uno o più indicatori che consentano di verificare il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso.

### **3.8 OBIETTIVI DELLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA DALL'ANNO 2015**

Nel più generale processo di modernizzazione della PA il DLgs 150/2009 ha richiesto un netto passo in avanti per la capacità di accountability del settore pubblico. Non tanto (e non solo) per quanto riguarda la legittimità dell'impiego delle risorse, ma soprattutto in relazione ad un loro utilizzo efficace ed efficiente nel perseguimento del "fine istituzionale" (mission specifica dell'ente).

Giova ricordare che – riguardo ai fini istituzionali di didattica e ricerca propri dell'università – il compito del personale contrattualizzato si svolge in massima parte nelle attività di supporto, essendo i servizi – anche se con contatto diretto con l'utenza (es. segreterie studenti dottorato) – diretti a permettere un'adeguata fruizione dell'erogazione didattica pianificata o ad agevolare lo svolgimento delle attività di ricerca.

È chiaro che ogni sistema di misurazione e valutazione deve essere in grado prioritariamente di monitorare le caratteristiche della prestazione complessiva dell'Ateneo nei confronti della sua "collettività di riferimento": in buona sostanza quello che è definito il gruppo degli *stakeholder* dell'organizzazione sia interni sia esterni.

In un sistema formalizzato per la misurazione e valutazione della performance i passi per misurare e valutare efficacia ed efficienza dell'"azione universitaria" sono i seguenti:

- a) definire obiettivi strategici e conseguentemente obiettivi operativi
- b) tradurre gli obiettivi in risultati attesi (target e output) misurabili mediante parametri opportuni
- c) monitorare (*anche in itinere*) il grado di raggiungimento di essi

- d) analizzare i risultati ottenuti valutando gli scostamenti tra target e risultati reali per individuare le azioni correttive da intraprendere,
- e) rendicontare i risultati dell'azione strategica ed operativa
- f) incentivare i soggetti che hanno contribuito in modo determinante al raggiungimento dei risultati desiderati – in relazione al livello di responsabilità.

Il nuovo meccanismo di valutazione del personale validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 4 giugno 2015 in cui è stata evidenziata la coerenza e la chiarezza cerca di venire incontro a queste indicazioni generali e quindi impostare la valutazione di tutto il personale tecnico-amministrativo e del direttore amministrativo in base ad una combinazione tra il risultato nel raggiungimento degli obiettivi e l'osservazione dei comportamenti organizzativi attesi per i vari ruoli anche nell'ottica di quanto contenuto nel documento di programmazione triennale 2015-2017 di IMT e in previsione dell'adozione del successivo sistema integrato delle Performance da parte dell'Anvur. Relativamente all'anno **2015**, il direttore amministrativo ha invitato tutte gli uffici dell'amministrazione a formulare proposte di obiettivi mediante l'utilizzo di un form specifico, avendo come riferimento le tre attività principali che il Direttore Amministrativo ha assunto al momento del conferimento dell'incarico:

- 1) La semplificazione delle procedure
- 2) L'ottimizzazione dei processi
- 3) L'innovazione e lo sviluppo

La metodologia indicata consente rispetto al passato alcuni vantaggi quali:

- acquisizione di un linguaggio comune (obiettivi, progetti, fasi, responsabilità dirigenziali, responsabili di progetto, etc.)
- acquisizione di un metodo di lavoro (per obiettivi) che successivamente è stato confermato anche dal D.Lgs. 150/09 e dal nuovo sistema integrato Anvur
- sviluppo e partecipazione di soggetti "attivi", "proattivi" e non più passivi
- miglioramento della comunicazione interna attraverso la stipula di un "contratto" (la definizione iniziale di progetto) fra dirigenti/responsabili di progetto e responsabili fase
- rendere uniforme la gestione (almeno dal punto di vista burocratico) fra tutta l'amministrazione centrale

- superare la mancanza di un legame reale fra gli obiettivi e il sistema di valutazione (gli obiettivi incidono solo sulla valutazione di risultato e non sulla valutazione della posizione) con riferimento anche alle dimensioni di IMT
- consentire a tutti gli uffici e al personale di IMT di realizzare la c.d. "collaborazione funzionale" in sostanza lavorare insieme.

Nel primo trimestre dell'anno 2016 sarà sottoposta al Consiglio Direttivo dal Direttore amministrativo la rendicontazione complessiva dell'attività descritte negli obiettivi ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.

Gli obiettivi per l'anno **2016**, già individuati nei paragrafi precedenti in merito alla natura istituzionale della Scuola e alle prospettive ipotizzate in ambito didattica e ricerca, possono essere riassunti come segue, evidenziando, come citato in premessa, che per l'anno 2016 verranno definiti macro obiettivi assegnati alla Direzione Amministrativa che verranno sviluppati dal Direttore Amministrativo in micro-obiettivi (con effetto cascading) assegnati ai singoli uffici.

Le prossime scelte strategiche di IMT sono volte verso:

- multidisciplinarietà e integrazione tra discipline diverse compresa la nuova componente di neuroscienze;
- favorire un'integrazione piena e bidirezionale delle neuroscienze cognitive e sociali con le altre discipline presenti in IMT nell'ambito della ricerca e all'interno dell'articolato percorso di dottorato di ricerca;
- rafforzare il modello campus residenziale con scuola di dottorato internazionale;
- seguire politiche di organizzazione interna basate su criteri gestionali chiari, oggettivi e trasparenti;
- nell'ambito del reclutamento nei ruoli accademici, seguire linee programmatiche di sviluppo e adottare criteri di rigorosa selezione competitiva con scouting internazionale;
- consolidare e sviluppare ulteriormente i legami con le altre istituzioni culturali del territorio lucchese come pure con le realtà produttive ed industriali, nonché con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale;
- incrementare il volume di autofinanziamento da progetti

- sviluppare la consapevolezza di essere punto di riferimento per aziende ed istituzioni, radicare IMT a Lucca come fattore trainante visibile e riconosciuto di innovazione e cultura a livello locale
- attivare percorsi di specializzazione professionale avanzata e porsi come centro di eccellenza italiano e internazionale.

Tali orientamenti si materializzano in obiettivi dell'amministrazione quali:

- il miglioramento della comunicazione interna ed esterna;
- una nuova procedura di gestione per il Piano Spazi;
- assestamento dell'organizzazione (amministrativa, didattica, ricerca, risorse bibliotecarie);
- aggiornamento dei regolamenti di ateneo vigenti;
- predisposizione per la redazione del primo Bilancio Sociale che ha come obiettivo principale quello di comunicare agli stakeholder interni ed esterni la performance dell'organizzazione rispetto allo sviluppo sostenibile spingendo quindi verso una maggiore visibilità interna ed esterna delle informazioni e quindi a una maggiore responsabilizzazione dei soggetti coinvolti;
- lo sviluppo del controllo di Gestione con la produzione di indicatori per il monitoraggio e la valutazione dell'andamento della gestione, analisi di efficienza per aree di risultato sviluppo e la produzione di report dinamici;
- miglioramento delle attività nell'ambito della trasparenza e della prevenzione della corruzione;
- avviamento e studio di ulteriori strumenti di qualità.

### **3.8.A GLI INDICATORI: INDICAZIONI METODOLOGICHE PER LA DEFINIZIONE**

Come precisato dalla CiVIT nella delibera 88/2010 "gli indicatori elaborati dovranno rappresentare compiutamente la qualità effettiva". Gli indicatori di progetto saranno pertanto indicatori specifici idonei a misurare la realizzazione del progetto stesso, mentre gli indicatori di performance, saranno normali indicatori di processo idonei a definire il normale standard di attività della struttura.

Questi ultimi misureranno in particolare i seguenti aspetti della performance:

- produttività ed efficienza
- grado di innovazione
- efficacia

- qualità percepita all'interno o all'esterno (quindi in termini di benessere organizzativo o di outcome).

La delibera della CiVIT n.89/2010 contiene una scheda anagrafica e alcune tabelle di test che possono essere utilizzate come linee guida per definire gli indicatori e per verificarne la fattibilità e la qualità.

La scheda anagrafica e le tabelle sono riportate di seguito:

**SCHEDA ANAGRAFICA DELL'INDICATORE:**

<b>Nome dell'indicatore</b>	Titolo dell'indicatore
<b>Descrizione dell'indicatore</b>	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
<b>Razionale</b>	Perché si vuole misurare questo aspetto?
<b>Obiettivo (di riferimento)</b>	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
<b>Legami con altri indicatori</b>	Quali sono i collegamenti fra questo indicatore e gli altri?
<b>Data di approvazione dell'indicatore</b>	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
<b>Fonte/i dei dati</b>	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
<b>Qualità dei dati</b>	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
<b>Frequenza di rilevazione</b>	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
<b>Target (valore desiderato)</b>	A che livello di <i>performance</i> si punta?
<b>Processo di sviluppo</b>	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?

<b>Responsabile dell'indicatore e del target se diverso</b>	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
<b>Responsabile della performance legata all'indicatore</b>	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
<b>Che cosa sarà fatto?</b>	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
<b>Reportistica</b>	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

TEST DELLA FATTIBILITA' INFORMATIVA DELL'INDICATORE:

<b>Lista degli indicatori da valutare</b>	<i>Indicatore 1</i>	.....	<i>Indicatore n</i>
<b>Responsabile dell'alimentazione dati</b>			
<b>Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione</b>			
<b>Periodicità di rilevazione (giorni)</b>			
<b>Tempestività del dato (giorni)</b>			
<b>Verificabilità del dato (SI/NO)</b>			
<b>Esattezza "EX ANTE" del dato (SCALA 0-10)</b>			
<b>Manipolabilità "EX POST" del dato (SCALA 0-10)</b>			
<b>Supporto informativo (cartaceo o elettronico)</b>			
<b>Applicativo a supporto</b>			

TEST DI VALIDAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'INDICATORE:

<b>Comprensibilità</b>	Chiaro (chiaramente definito)
	Contestualizzato
	Concreto (misurabile)
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità
<b>Rilevanza</b>	Si riferisce ai programmi
	Utile e significativo per gli utilizzatori
	Attribuibile alle attività chiave
<b>Confrontabilità</b>	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>
<b>Fattibilità</b>	Fattibile a livello finanziario
	Fattibile in termini temporali
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti
<b>Affidabilità</b>	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori
<b>Giudizio complessivo</b>	Si basa su dati di qualità

Il percorso che porta alla definizione degli indicatori dovrà comunque coinvolgere i responsabili delle strutture oggetto di valutazione. Gli indicatori, infatti, dovranno essere conosciuti, fin dall'inizio del processo, non solo dal valutatore, ma anche dal valutato e dagli stakeholders di riferimento.

### 3.8.B GLI STANDARD DI QUALITÀ

Il passo successivo consiste nella definizione degli standard di qualità dei servizi erogati, ossia del livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere. Si tratta di un valore programmato che può essere definito in una carta dei servizi, ma può essere fissato anche da leggi, regolamenti o normative e procedure interne. A partire dal livello standard possono essere definiti valori incrementali del livello

di qualità dei servizi che l'amministrazione, di volta in volta, può proporsi di raggiungere. Tali valori costituiscono gli obiettivi attraverso i quali si misura la performance delle strutture.

Ogni struttura dell'amministrazione dovrà pertanto definire i propri servizi attraverso una scheda che indichi:

- le principali caratteristiche del servizio erogato
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio (interna ed esterna);
- le modalità di accesso al servizio stesso (contatti, procedure etc.)
- il livello di qualità attualmente garantito (laddove è possibile si misura attraverso orari di accesso, tempi di risposta, disponibilità etc.);
- il livello quantitativo (laddove è possibile si misura attraverso indicatori numerici).

In merito alla definizione degli standard di qualità, la CiVIT, nella delibera n.3/2012, contenente le linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici, dichiara che l'atto di riferimento per la definizione degli standard di qualità è la Carta dei Servizi e che le amministrazioni sono tenute a definire un elenco dei servizi che esse erogano da inserire all'interno della Carta e da pubblicare sul proprio sito istituzionale.

A questo riguardo si ritiene che il percorso da seguire debba tener conto da un lato della specifica realtà dell'Ateneo, quale istituzione complessa e in fase di profonda trasformazione, dall'altro della necessità che su questi aspetti si realizzi un raccordo fra ANAC e ANVUR.

IMT pertanto, procederà sulla strada del miglioramento della qualità dei propri servizi individuando, in un primo momento, quelli più rilevanti all'interno di ciascuna area e definendo il loro standard di qualità. Le modalità per la definizione degli standard, degli indicatori e dei valori programmati saranno quelle indicate nella delibera CiVIT sopracitata, per quanto compatibili con la realtà oggetto di misurazione.

### **3.8.C LE MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Il decreto 150/2009 dispone che il Piano della performance debba essere adottato, dalle amministrazioni pubbliche, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. In particolare, all'art.10, il decreto stabilisce che il Piano *"individua gli indirizzi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi intermedi e finali e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale"*



*dirigenziale ed i relativi indicatori*". A sua volta il D.Lgs. 91/2011, recante disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili, in attuazione della legge 196/2009, stabilisce che *le Amministrazioni pubbliche, contestualmente al bilancio di previsione e al bilancio consuntivo, presentano un documento denominato "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" e che tale Piano è "coerente con il sistema di obiettivi e indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009"*.

Pertanto, nella programmazione delle attività e nella fase di pianificazione degli obiettivi, si dovrà tener conto che gli indicatori contenuti nel bilancio di previsione dovranno essere correlati con quelli del Piano della performance, mentre quelli contenuti nel bilancio consuntivo dovranno trovare riscontro con quanto evidenziato, per la gestione precedente, dalla Relazione sulla performance.

### 3.8.D FASI TEMPI E MODALITÀ

Attività	Tempistica	Output	Soggetti coinvolti
Pianificazione degli obiettivi	novembre	Documento di pianificazione degli obiettivi	Direttore, Direzione Amministrativa, CD
Approvazione Piano della Performance	31 gennaio	Piano della Performance/Piano Integrato Anvur	Direttore, Direzione Amministrativa, CD
Monitoraggio intermedio	Luglio-ottobre	Rapporti	Direttore, Direzione amministrativa, CD, Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne
Valutazione	Febbraio	Schede di valutazione	Direttore Amministrativo, Responsabili di Ufficio, personale di categoria EP e D con qualificato incarico, tutto il personale, Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne
Rendicontazione finale	Marzo	Documento di rendicontazione	Direttore Amministrativo, CD, Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne

### **3.8.E IL MONITORAGGIO DEL SISTEMA**

I responsabili delle unità organizzative, effettuano almeno una volta l'anno il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi conferiti, acquisendo le informazioni necessarie alla valutazione della performance. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'anno, il grado di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Inoltre, i responsabili delle unità organizzative, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

Contestualmente, sarà promosso un confronto continuo fra Organi Accademici competenti (Direttore, Direttore Amministrativo e Consiglio Direttivo), e Responsabili di Unità Organizzative per monitorare l'andamento degli obiettivi, individuando le cause degli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, al fine di un eventuale riallineamento degli obiettivi stessi in modo da renderli realizzabili nell'anno di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

### **3.8.F LA MISURAZIONE DELL'AMBITO RELATIVO ALLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI.**

Il Nucleo di Valutazione potrà realizzare con il contributo della direzione amministrativa indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

Potrà sviluppare inoltre la realizzazione di altre indagini volte a misurare la *customer satisfaction* delle più importanti categorie di utenti, quelle la cui opinione costituisce un indispensabile strumento di supporto per la definizione di strategie che vadano nell'ottica del miglioramento continuo delle attività stesse.

## **3.9 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La presente sezione disciplina alcune linee generali del sistema integrato della performance definito dall'Anvur in attesa dell'approvazione definitiva del sistema e in attesa delle specifiche ulteriori che verranno fornite in sede di approvazione definitiva.

#### FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

- Migliorare le prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente.
- Rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione.
- Valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.
- Orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro.
- Definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro-organizzazione.

#### AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE INTERESSATO E PUNTEGGIO ATTRIBUITO

La misurazione e la valutazione della performance del personale di categoria dirigenziale, di categoria Ep di qualsiasi area, di categoria D con qualificati incarichi (art.91 commi 2 e 3) della Scuola sarà effettuata sulla base del raggiungimento di obiettivi (per un punteggio massimo pari a 80 punti) e sui comportamenti organizzativi (per un punteggio massimo pari a 20 punti);

Il punteggio da assegnare agli obiettivi (massimo 80 punti) sarà calcolato facendo la media aritmetica delle percentuali di realizzazione degli obiettivi (fasi assegnate) e calcolando la proporzione con il massimo punteggio attribuibile;

La valutazione di ogni obiettivo sarà ritenuta sufficiente se verrà raggiunto l'80% di realizzazione (corrispondente a 64 punti);

Per il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi si intende raggiunta la sufficienza attraverso l'assegnazione di 10 punti;

Il raggiungimento massimo di 100 punti corrisponderà al pagamento del 100% della retribuzione di risultato/indennità di responsabilità complessiva e quindi un punto corrisponde a 1% per il pagamento della retribuzione di risultato/indennità di responsabilità.

Per il restante personale di categoria D e C con incarichi di cui all'art.91 comma 1 e 2 e del personale senza incarico compreso il personale a tempo determinato, la valutazione avverrà attribuendo il punteggio di 60 agli obiettivi e il punteggio di 40 ai comportamenti organizzativi. Per il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi si intende raggiunta la sufficienza mediante l'assegnazione di 20 punti.

### DEFINIZIONE DI "OBIETTIVI" E NORME DI CARATTERE GENERALE - RESPONSABILITÀ

Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazione omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il Direttore amministrativo è responsabile delle attività di avvio, definizione, monitoraggio, rendicontazione secondo quanto previsto dalla legislazione vigente tenendo presente nell'assegnazione degli obiettivi e nell'attribuzione dei risultati le diverse unità operative (uffici). Inoltre devono essere tenute presenti le implicazioni in materia di trasparenza e anticorruzione ai sensi della normativa vigente.

### MANCATA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Nel caso in cui una persona di categoria dirigenziale, Ep o D con qualificati incarichi non risulti che abbia portato a compimento neppure una fase di un obiettivo la retribuzione di risultato potrà essere ridotta fino ad un massimo del 80% della valutazione di risultato complessiva.

### AVVIO OBIETTIVI E SCADENZE

Il direttore amministrativo può avviare obiettivi anche per portare a compimento attività ordinaria, attività previste da legge e/o regolamenti, attuazione di obiettivi che hanno impatto nello svolgimento dell'attività quotidiana, nel rispetto dei vincoli di bilancio, attività iniziate negli anni precedenti.

Il direttore amministrativo per la realizzazione di quanto previsto dal primo comma può indicare alcune scadenze. Il mancato rispetto delle scadenze e delle altre scadenze che saranno comunicate all'interno

del meccanismo di valutazione, potrà comportare la decurtazione della percentuale di valutazione complessiva attribuita fino ad un massimo del 5%.

#### MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Per obiettivi di particolare interesse, il Direttore amministrativo, avvierà un'attività di monitoraggio e di audit, basata sul raffronto tra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato, da effettuarsi attraverso interviste al personale e al responsabile dell'obiettivo anche allo scopo di incentivare l'applicazione delle delibere CIVIT/ANAC/ANVUR, relative alle misure e agli indicatori;

L'attività di monitoraggio svolge anche la finalità di individuare eventuali azioni ed attività utili a migliorare e/o integrare il programma triennale anticorruzione;

Gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto della Direzione amministrativa, verificano l'andamento della performance, ai sensi dell'articolo 6 del Decreto legislativo 150/2009, anche sulla base dei rapporti di audit di cui al punto 1 del presente articolo.

#### COMPORAMENTI E CAPACITÀ ORGANIZZATIVE – DEFINIZIONE E VALUTAZIONE

Si definiscono "comportamenti e capacità organizzative" i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una parte soggettiva. Con riferimento a questi fattori è valutato l'esercizio più o meno positivo del proprio ruolo da parte del valutato.

#### COMPORAMENTI E CAPACITÀ PER IL PERSONALE DIRIGENZIALE EP E D CON QUALIFICATI INCARICHI (ART.91 COMMA 3 E 4):

##### **Pianificazione, organizzazione e controllo:**

- a) saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;
- b) capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste.

##### **Affidabilità:**

- a) rispetto delle scadenze e degli impegni presi;
- b) capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione, senza essere sollecitati;
- c) capacità di migliorare e consolidare la professionalità necessaria per ricoprire il proprio ruolo.

**Collaborazione e cooperazione:**

- a) capacità di saper partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura;
- b) mostrare comprensione e disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione, mettendo a disposizione informazioni, esperienza, conoscenza, facilitando il confronto, la valorizzazione dei contributi, la costruzione di legami positivi e il lavoro di gruppo;
- c) fare proposte per promuovere innovazione nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.

**Flessibilità e tensione al risultato:**

- a) capacità di adattarsi tempestivamente alle nuove situazioni senza opposizioni preconcepite, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi;
- b) capacità di accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza;
- c) capacità di far fronte a carichi di lavoro coerenti con la natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.

Ad ogni comportamento verrà assegnato un punteggio variabile rispetto alla frequenza del comportamento osservato ("bilancio dei comportamenti") secondo il seguente schema:

**FREQUENZA DEL COMPORTAMENTO**

<b>Frequenza</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
Sporadicamente	Non sufficiente	1
Qualche volta	Appena sufficiente	2
Abbastanza positiva	Migliorabile	3

Spesso	Positiva	4
Sempre	Eccellente	5

Il punteggio massimo da attribuire alla sezione "comportamenti e capacità organizzative" sarà quindi pari a 20 punti;

Il "valutatore" del dirigente e dei responsabili di Ufficio coincide con il direttore amministrativo il valutatore dei componenti il personale degli uffici coincide con il responsabile di ufficio.

Il "valutato" potrà richiedere una consulenza per comprendere il processo di valutazione attraverso una richiesta di colloquio all'Ufficio Segreteria generale, comunicazione e relazioni esterne.

Con riferimento al restante personale si con incarichi di cui all'art.91 comma 1 e 2 sia senza incarichi compreso quello a tempo determinato la valutazione sono individuati i seguenti comportamenti organizzativi.

- Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività
- Grado di realizzazione di specifici compiti affidati
- Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative.
- Flessibilità verso l'utenza esterna e interna

A ciascun comportamento sono associati quattro livelli di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 1;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 2;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 3;
- se il valutato è descritto dal livello "molto alto", ottiene un punteggio pari a 4;
- se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 5.

La valutazione del personale appartenente alle categorie B, C e D, al quale non siano stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, commi 3 e 4, del CCNL 16 ottobre 2008, dovrà tener conto dei risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza, con un peso relativo non inferiore al 40%, e sarà condotta sulla base delle prestazioni effettuate e della qualità del contributo individuale assicurato alla performance dell'unità organizzativa stessa.

### COLLOQUI DI VALUTAZIONE

La valutazione sarà oggetto di colloquio con l'interessato per la definitiva attribuzione del punteggio per il successivo calcolo della retribuzione di risultato/un terzo indennità di responsabilità prevista dal vigente CCNL;

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento;

Il valutatore potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende esplorare. Il valutatore deve sondare tutti gli aspetti di interesse al fine di restituire correttamente la valutazione al proprio collaboratore;

Il valutatore potrà organizzare occasioni strutturate e sistematiche per confrontarsi con i propri collaboratori;

Il valutatore potrà richiedere al direttore amministrativo una consulenza e/o formazione anche con riferimento ad una griglia da seguire durante il colloquio.

### COLLOQUIO, SCHEDE, PERIODO DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale di categoria EP e di categoria D con qualificati incarichi (art.91 commi 3 e 4) sarà effettuata dal Direttore amministrativo.

La valutazione del restante personale con incarichi di cui all'art. 91 comma 1 e 2 e del personale senza incarichi sarà effettuata dal responsabile di ufficio sulla base di una proposta definita dai Responsabili e inviata al direttore amministrativo; il personale beneficerà della parte del fondo incentivante non utilizzato per la retribuzione delle posizioni organizzative di cui all'art.91 commi 3 e 4.

La valutazione sarà effettuata attraverso un colloquio e compilando un modulo reso disponibile anche per via telematica che potrà essere stampato in qualsiasi momento dell'anno in corrispondenza di eventi che modificano la situazione o per scadenze indicate (ad esempio per cambio categoria, modifica incarico, cambio valutatore), dopo aver effettuato la rendicontazione degli obiettivi;

Sul modulo di valutazione dovranno essere riportate anche le osservazioni del valutato, dirette ad accettare la proposta di valutazione o prenderne atto. Il valutato potrà inoltre indicare azioni di miglioramento che sono molto utili da fornire in tutti i casi in cui la valutazione nell'area dei comportamenti organizzativi non sia sufficiente;



### VALUTAZIONE DIRIGENTI

Il Dirigente sarà valutato dal Direttore amministrativo su obiettivi e comportamenti organizzativi, come descritto nei precedenti articoli. La valutazione terrà anche conto del grado di definizione, secondo quanto specificato all'art.4, del grado di rendicontazione e complessità degli obiettivi avviati, realizzati e rendicontati oltre che delle modalità di approccio e collaborazione con le altre unità organizzative.

Il Direttore amministrativo, nella valutazione del Dirigente, terrà anche conto delle osservazioni e decisioni adottate dal Organi preposti.

### VALUTAZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

La valutazione del Direttore Amministrativo effettuata dal Consiglio direttivo su proposta del Nucleo di Valutazione dovrà tener conto del raggiungimento degli obiettivi, sia di quelli strategici, sia di quelli legati alla performance della struttura amministrativa nel suo complesso, per una percentuale non inferiore al 90% e per il restante 10% sui comportamenti organizzativi descritti;

#### 3.9.A PESATURA POSIZIONI ORGANIZZATIVE ANNO 2016

Le posizioni organizzative di II e III livello (cat. EP e cat. D), attivate a decorrere dall' 8 gennaio 2016 sono associate fino al 7 aprile 2017 alle seguenti fasce di valori.

Posizioni di II livello di categoria EP: I Fascia **superiore o uguale alla soglia di 70 punti**: 8700 euro annui lordo dipendente per 13 mensilità

II Fascia **inferiore alla soglia di 70 punti ma superiore a 60 punti** 6900 euro annui lordo dipendente per 13 mensilità

III Fascia **inferiore a 60 Punti** 5200 euro annui lordo dipendente per 13 mensilità

Posizioni di III livello di categoria D: I fascia: **superiore o uguale alla soglia di 70 punti** 3500 euro annui lordo dipendente per 13 mensilità

II fascia **inferiore alla soglia di 70 punti** 2500 euro annui lordo dipendente per 13 mensilità

Sono state quindi individuate le posizioni organizzative di II e III livello (art.91 comma 3 C.C.N.L. quadriennio normativo 2006-2009) previste dal nuovo modello organizzativo mediante l'associazione delle stesse alle fasce di valore corrispondenti e tenuto conto dei criteri generali indicati si riportano le strutture dove sono attive le posizioni organizzative e il punteggio attribuito a ciascuna posizione (vedi

BOX successivo) e le posizioni organizzative di cui all'art. 91 commi 1 e 2 del C.C.N.L. 16 ottobre 2008 e le modalità di attribuzione degli incarichi e delle indennità annue correlate.

### **Sistema di valutazione delle posizioni organizzative**

1. I parametri individuati sono in numero volutamente ridotto e sono mirati sulle caratteristiche dei processi facenti capo alle varie posizioni organizzative tenuto conto della realtà di IMT.
2. I parametri sono tendenzialmente applicabili a tutte le tipologie di posizione, amministrativo, gestionale e tecnica.
3. Per l'anno 2016 l'obiettivo della Direzione amministrativa è quello di cementare maggiormente l'azione amministrativa applicando ove possibile un criterio di rotazione per gli incarichi anche in vista del consolidamento della dotazione organica complessiva della Scuola.

I parametri sono applicabili, con i necessari adattamenti, sia alle posizioni di secondo (EP) che di terzo livello (D).

I parametri sono 4, di cui i primi 3 di carattere più qualitativo, l'ultimo di carattere più quantitativo. I parametri saranno applicati nell'ottica di non sovradimensionare o sottodimensionare incongruamente nessuna tipologia o singola posizione, sia in senso assoluto, che in rapporto con le altre posizioni affini o di diversa tipologia.

### **PARAMETRI ED INDICATORI**

#### 1) COMPLESSITA' (20%)

Grado di difficoltà della funzione attribuita alla posizione organizzativa, sia in relazione alla numerosità e tipologia di processi da gestire, sia in relazione all'influenza dell'imponderabilità degli eventi che agiscono sulle attività.

Si ritiene che tale parametro sia riconducibile alla numerosità ed eterogeneità dei processi gestiti, al contesto di relazione in cui agisce la posizione ed alla maggiore o minore interrelazione (interdipendenza) con le altre posizioni organizzative.

**Indicatore 1:** numerosità ed eterogeneità dei processi gestiti

numero processi pochi/standard ed omogenei = 3 punti

numero processi pochi/standard ed eterogenei oppure elevato ed omogenei = 6 punti

numero processi elevato ed eterogenei = 10 punti

**incidenza dell'indicatore sul parametro= (30%)**

**Indicatore 2:** complessità derivante dalla necessità di interrelazione

indipendente o poco dipendente dalle altre unità organizzative = 3 punti

dipendenza standard dalle altre unità organizzative=6 punti

alta dipendenza dalle altre unità organizzative = 10 punti

**incidenza dell'indicatore sul parametro = (70%)**

## 2) RESPONSABILITA' (30%)

Grado di responsabilità correlata all'autonomia decisionale e al livello di influenza della posizione organizzativa.

Si ritiene che per misurare l'autonomia decisionale ci si possa riferire alla discrezionalità di cui è titolare la posizione organizzativa. La discrezionalità è rilevabile dall'analisi dei macro-processi che ad essa fanno capo. quanto maggiore sarà il grado di scelta possibile all'interno delle procedure gestite dalla posizione, tanto maggiore sarà il punteggio attribuibile a quella posizione. Per misurare invece il livello di influenza bisogna vedere quanto ampio e vario è l'impatto della posizione organizzativa in termini di conseguenze sul sistema Ateneo.

**Indicatore 1:** procedure e discrezionalità

le attività della posizione sono prevalentemente legate a procedure prestabilite da normative o da protocolli = 3 Punti

le attività della posizione sono legate sia a procedure prestabilite da normative o da protocolli che discrezionali = 6 punti

le attività della posizione sono prevalentemente legate a scelte discrezionali = 10 punti

**incidenza dell'indicatore sul parametro = (40%)**

**Indicatore 2:** impatto della posizione

impatto sull'esterno (economico-relazionale-organizzativo) minimo - medio - elevato (3; 6; 10 punti)

**incidenza dell'indicatore sul parametro = (60%)**

### 3) COMPETENZE (30%)

Grado delle competenze e/o abilitazioni richieste dalla posizione organizzativa.

Si ritiene che tale parametro sia correlato alla complessità e variabilità del contesto operativo della posizione. Misura della variabilità è la prevedibile frequenza con la quale le modifiche del contesto operativo (innovazioni normative o tecnologiche ed anche eventi che incidano sullo svolgimento delle attività) richiedano operazioni di adattamento e problem solving.

**Indicatore 1:** capacità di problem solving

Il contesto operativo della posizione richiede tempi di reazione predefiniti correlati a scadenze derivanti da eventi ponderabili = 3 punti

Il contesto operativo della posizione, pur non essendo caratterizzato di norma da frequenti innovazioni normative o tecnologiche, può richiedere tempi di reazione non predefiniti correlati in prevalenza al verificarsi di eventi imponderabili = 6 punti

Il contesto operativo della posizione può richiedere in misura significativa tempi di reazione non predefiniti, correlati sia ad innovazioni normative o tecnologiche che ad eventi imponderabili; gli interventi possono svolgersi all'interno di un processo non strutturato a priori e con conseguenze rilevanti = 10 Punti

**incidenza dell'indicatore sul parametro (70%)**

**Indicatore 2:** formazione specifica

Svolgimento di attività correlate a professioni legalmente riconosciute o a qualifiche/conoscenze specialistiche minimo - medio - elevato (3; 6; 10 punti)

**incidenza dell'indicatore sul parametro (30%)**4) GESTIONE RISORSE (20%)

Grado di coinvolgimento di risorse umane

Si ritiene che per quanto riguarda le risorse umane tale dimensione è riconducibile al solo numero delle unità gestite e coordinate dalla posizione organizzativa.

**Indicatore 1:** risorse umane riconducibili alla posizione

Ordine di grandezza delle risorse umane gestite e coordinate dalla posizione organizzativa (tempo indeterminato, determinato e contratti di collaborazione varie tipologie). Sono previste fasce di numerosità diverse in relazione alle posizioni organizzative.

**Incidenza dell'indicatore sul parametro (100%)**

Posizioni organizzative di II Livello (EP) da 1 a 3 unità gestite punti 3, oltre 3 punti 6

Posizioni organizzative di III livello (D) da 1 a 3 unità gestite punti 3, oltre 3 punti 6

**Procedura relativa all'individuazione di posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 91 del C.C.N.L. quadriennio normativo 2006-2009, attribuzione delle posizioni e funzioni e correlazione di indennità accessoria.**

Al fine di valorizzare la professionalità del personale tecnico-amministrativo e di favorire un'organizzazione del lavoro funzionale alle attività istituzionali, si individuano le modalità di attivazione delle posizioni organizzative di cui all'art. 91 commi 1 e 2 del C.C.N.L. 16 ottobre 2008 e le modalità di attribuzione degli incarichi e delle indennità correlati. Le modalità sono aggiornate

anche in considerazione dell'esperienza svolta nel corso dell'anno 2015 e della necessità di garantire ove possibile un ragionato meccanismo di rotazione degli incarichi nelle varie strutture e tra il personale.

**Criteri di individuazione delle posizioni organizzative e di attribuzione dei correlati incarichi al personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D**

- semplificazione delle procedure e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse
- centralità dell'utenza interna ed esterna
- qualità dei servizi e facilità di accesso agli stessi
- chiarezza nella definizione delle posizioni organizzative e dei relativi ambiti di responsabilità
- valorizzazione del personale tecnico-amministrativo
- rotazione nell'affidamento degli incarichi nei contesti in cui essa è attuabile
- rispetto dei principi di trasparenza, equità e delle professionalità dei singoli
- pari opportunità per il personale nell'accesso agli incarichi

**Posizioni organizzative attivabili – tipologie**

Presso gli uffici dell'Ateneo sono attivabili le seguenti tipologie di posizioni organizzative:

- 1) referente con compiti di coordinamento di attività omogenee a condizione che le attività in questione non facciano capo ad un responsabile di categoria D con incarico ex art. 91 comma 3;
- 2) referente con compiti di coordinamento di attività omogenee a condizione che, pur in presenza di un responsabile di categoria D ex art. 91 comma 3, il personale tecnico amministrativo addetto a tali attività sia numericamente uguale/maggiore di 2 dipendenti; nel computo delle persone non vi è da contare il funzionario di categoria D con incarico ex art. 91 comma 3;
- 3) referente con compiti di coordinamento di attività omogenee trasversali ad una struttura o più strutture che non facciano capo ad un responsabile di categoria D con incarico ex art. 91 comma 3;
- 4) referente con compiti di coordinamento di attività omogenee trasversali ad una struttura o più strutture (impiego in due o più uffici);

**Indennità correlata agli incarichi**

Al dipendente è attribuita l'indennità accessoria lorda, di importo variabile, correlata alla posizione organizzativa, alle tipologie attivabili e alle attività di ufficio in cui è assegnato:

I Fascia € 1400,00 lordo dipendente

II Fascia € 900,00 lordo dipendente

L'indennità in questione è incompatibile con l'indennità ex art. 91 comma 3 dello stesso C.C.N.L.

**3.9.B INCARICHI DI RESPONSABILITÀ E POSIZIONI ORGANIZZATIVE 2016****POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI RESPONSABILITÀ DI CATEGORIA D (ART. 91 COMMI 3 E 4 CCNL)  
E DI CATEGORIA EP (ART. 75, 76, 90 C.C.N.L.)**

In relazione ai seguenti uffici sono conferiti:

- 1 incarico di responsabilità di categoria EP
- 8 incarichi di responsabilità di categoria D

Per un importo complessivo totale di: € 33.700,00

Con riferimento al personale di categoria D l'indennità è corrisposta per 2/3 su base fissa mensilmente e per 1/3 in modo proporzionale a seguito di valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente.

Con riferimento al personale di categoria EP la retribuzione di risultato nella misura massima del 30% di quella di posizione complessivamente erogata, sarà erogata a seguito di valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente.

Gli incarichi hanno efficacia dal 8 gennaio 2016 e sono confermati fino al 7 aprile 2017.

**POSIZIONI ORGANIZZATIVE E FUNZIONI SPECIALISTICHE E DI RESPONSABILITÀ (ART. 91 COMMI 1  
E 2 C.C.N.L.)**

Sono state assegnate 8 posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità per un importo totale di 8.300€

L'indennità è erogata su base mensile. L'eventuale rinnovo avverrà sulla base dei criteri previsti in sede di assegnazione di obiettivi e di valutazione dei risultati dell'amministrazione tendendo presente i criteri generali per l'assegnazione dei predetti incarichi nell'ambito dell'applicazione comunque di un adeguato meccanismo di rotazione del personale.

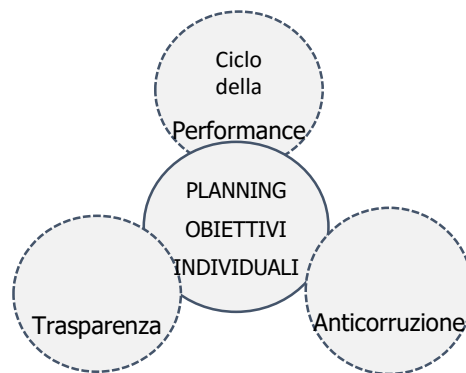
#### PERSONALE SENZA INCARICHI E ATTRIBUZIONE DELLA QUOTA RESIDUA DEL FONDO PER IL TRATTAMENTO ACCESSORIO

Il personale di cui all'art. 2 e il personale non destinatario di incarichi usufruirà dell'attribuzione della parte residua del fondo incentivante per l'anno 2016 sulla base dei criteri stabiliti nel provvedimento di valutazione della performance del personale e dei successivi provvedimenti direttoriali. La valutazione potrà essere utile anche per la conferma dell'indennità di cui all'art. 91 commi 1 e 2 del C.C.N.L. al personale indicato nell'art.2.



#### 4. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO – PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2016-2018

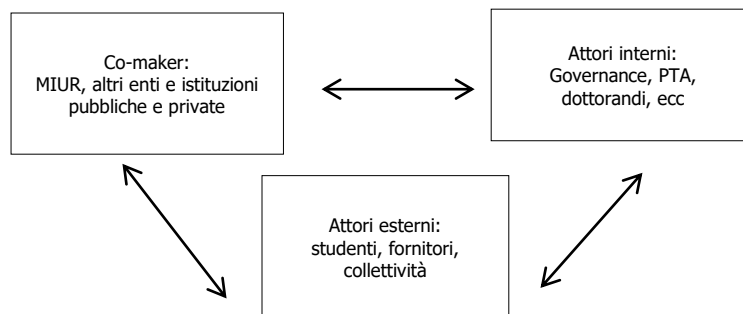
Attorno al processo pivot di pianificazione degli obiettivi annuali, nel cascading dalla governance, ai responsabili degli uffici, a tutto il personale, si esplicita il link tra le suddette dimensioni.



L'iter di integrazione prende avvio da una parte, dall'aggiornamento delle aree di rischio cui sono soggette le attività amministrative, dall'altra dal processo di definizione degli obiettivi di performance individuale, andando a esplicitare eventuali linee di impegno indirizzate a "misure di prevenzione sul piano organizzativo e/o gestionale" –performance-. Tutte le misure trovano copertura nel budget previsionale con cui, vengono allocate le risorse e all'interno del Piano Anticorruzione allegato.

## 5. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA – PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ 2016-2018

Previo far seguire il suddetto Programma, si riportano alcuni punti di attenzione a favore dei principali stakeholder



- incontri periodici tra Direzione, PTA sui temi che più direttamente impattano su: ciclo della performance, formazione, competenze specialistiche, ulteriori fattispecie contrattuali a disciplina e/o tutela dei lavoratori.
- incontri periodici –formali e non– tra responsabili di Ufficio e il proprio personale, eventualmente alla presenza del Direttore Amministrativo, per il mantenimento di canali comunicativi aperti e il riposizionamento di eventuali elementi di criticità sui micro-processi;
- condivisione on line dei report, relativamente all'avanzamento degli obiettivi individuali e progetti trasversali sull'amministrazione;
- rilevazione del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, attraverso la somministrazione di un questionario on line, per la rilevazione del clima interno<sup>10</sup>. Permane l'adozione del questionario ex CIVIT, rispetto cui, annualmente, a seguito di confronto tra confronto tra i soggetti interessati può essere prevista un'integrazione relativa ad informazioni di carattere generale sui compilatori. L'elaborazione è in-house<sup>11</sup> e i dati sono restituiti a tutte

<sup>10</sup> Il benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo è oggetto di indagine, ai sensi del D. Lgs. 150/2009, articolo 14, comma 5 e in conformità alle prescrizioni CIVIT.

<sup>11</sup> Lime Survey.

le rappresentanze istituzionali interessate al processo, a mezzo elaborazioni statistiche, slides, pubblicazione in Amministrazione trasparente<sup>12</sup> e sul Portale della Trasparenza ANAC.

Numerosi e a diversi livelli, dunque, i momenti dedicati alla trasparenza<sup>13</sup>, rafforzati anche da un investimento sulla **comunicazione istituzionale**, con particolare attenzione ai social-media e alle nuove forme di web-communication ed al rafforzamento dell'immagine di IMT, avvalorato dal rapporto di collaborazione con società specializzate in materia.

Tutto ciò si esplicita nel **Piano Triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2018**, che prevede al suo interno il **Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità** e il relativo **allegato tecnico**.

---

<sup>12</sup> <https://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/ciclo-performance>

<sup>13</sup> Si rammenta, con l'occasione, che sia il D.Lgs. 150/2009 sia la CIVIT – Dl. 2/2012 - prevedono che ciascuna amministrazione organizzi appositi momenti/giornate della trasparenza in cui dar conto delle principali evidenze e risultanze del ciclo della performance.

## **6. CONCLUSIONI**

Il Consiglio Direttivo, nella seduta del 29 gennaio 2016 approva il Piano Integrato della performance, anticorruzione e trasparenza di IMT Scuola Alti Studi Lucca per il triennio 2016-2018.

Rispetto al Documento, avverrà di seguito:

- L'inserimento sul Portale della Trasparenza ANVUR,
- La pubblicazione sul sito istituzionale di Ateneo,
- La comunicazione al Nucleo di Valutazione.

# **Scuola IMT Altissimi Studi Lucca**

Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la  
trasparenza

2016 - 2018

## **1. INTRODUZIONE: CONTESTO ESTERNO E INTERNO, ELEMENTI DISTINTIVI E DI ATTUALITA'**

La legge 6 novembre 2012, n. 190 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione), nell'ambito di una serie di misure tendenti a contrastare il fenomeno della corruzione (*latu sensu*, inteso come abuso di potere da parte di un soggetto nell'ambito dell'attività amministrativa al fine di ottenere vantaggi privati per sé o per altri e comprendente 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), ha disposto che tutte le Pubbliche Amministrazioni, con delibera dell'organo di indirizzo politico, nominino un responsabile per la prevenzione della corruzione e adottino un piano triennale per la prevenzione della corruzione, che rappresenti la traduzione a livello di ciascuna singola amministrazione pubblica di quanto definito nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) approvato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel 2013 e di recente oggetto di un aggiornamento con determina dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), con determina n. 12 del 28 ottobre 2015.

Il CoDAU, per consentire alle università di adempiere a quanto richiesto dalla legge entro il 31 marzo 2013, pur in assenza del PNA, ha elaborato uno schema di piano triennale uniforme; IMT ha ritenuto di adottare tale schema per redigere la prima versione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione. In assenza di precisazioni provenienti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, il primo Piano è stato redatto seguendo le linee guida indicate dal CoDAU per le università.

Il PNA è stato approvato con Delibera del CIVIT (oggi ANAC) n. 72 del 2013 e pubblicato in data 11 settembre 2013 e di tale Piano si è tenuto conto nell'elaborazione dei Piani successivi. Un aggiornamento del PNA è stato disposto con Determina dell'ANAC n. 12/2015.

Secondo quanto stabilito dalla Legge 190/2012 e dal D. Lgs. 33/2013 (vd. anche Delibera CIVIT n. 50 del 2013) e confermato dall'ANAC si è proceduto, a partire dall'anno 2016, ad una integrazione del Programma triennale per la trasparenza e del Piano per la prevenzione della corruzione che, insieme al Codice di Comportamento di IMT, mirano ad un approccio globale e integrato rispetto a tematiche e problematiche che hanno evidenti punti di contatto e interazione tra loro.

L'Agenzia per la Valutazione del Sistema Universitario, ai sensi del DL 69/2013, ha redatto nel luglio 2015 le Linee guida per l'elaborazione di un unico documento che riassume gli abiti della performance della prevenzione della corruzione e della trasparenza nello specifico contesto universitario.

Sulla base di tali linee guida e in relazione alle ulteriori riflessioni sviluppate nell'ambito del Gruppo di lavoro su trasparenza e anticorruzione del CODAU (anche sulle risultanze dell'indagine svolta dall'ANAC su un campione di Piani tra cui anche quelli di alcuni atenei), il Piano per la trasparenza e la prevenzione della corruzione (PTPC) della Scuola diventa parte nel 2016 di un nuovo strumento, il Piano Integrato, che aggiunge ai due ambiti citati anche quello della performance e della valutazione della performance, un ambito oggetto fino ad oggi di autonoma attuazione a partire dalla L. 150/2009, con l'ambizione di promuovere l'integrazione formale e sostanziale in un unico sistema di tre ambiti che sono strettamente interconnessi da diversi punti di vista.

Tale integrazione, già esistente nei fatti, ha visto una prima attuazione, in forma embrionale all'interno della Scuola, a partire dal 2014, attraverso la previsione di specifici obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza inseriti nel piano della performance. L'ulteriore integrazione tra i due ambiti, che costituisce l'oggetto del Piano Integrato, consente di coinvolgere nell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza tutto il personale,

attraverso la previsione di specifici obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione o attraverso la declinazione di tali ambiti all'interno di obiettivi di performance propri dei vari settori di attività, partendo dall'assunto per cui la trasparenza e la prevenzione della corruzione, ove correttamente attuati, sono elementi propulsori di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dunque, in definitiva di una buona performance.

Da altra prospettiva ciò consente di valorizzare, anche in un'ottica di prevenzione della corruzione e di trasparenza dell'azione amministrativa, le attività di controllo di legalità, monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza, formazione del personale comunque portate avanti dall'Amministrazione.

La scommessa è anche quella di non approcciare la definizione e la gestione delle misure correlate alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, in un'ottica di mero adempimento, o, peggio ancora, di vincolo, quanto piuttosto di promuoverne una lettura più complessa, cioè come un'opportunità di rilancio della legalità, dell'efficacia e dell'efficienza, dell'economicità dell'azione amministrativa.

Nell'aggiornamento al PNA di cui alla Determina n. 12/2015, con riferimento all'ambito universitario sono stati individuate come aree di rischi specifico da sottoporre a particolare attenzione quello della didattica (gestione test di ammissione e degli esami di profitto) e quello della ricerca (gestione delle risorse provenienti da fondi per attività di ricerca).

A questo proposito si ritiene opportuno anticipare ed evidenziare che il settore della gestione delle risorse provenienti da progetti di ricerca e attività in conto terzi è stato oggetto, su disposizione del nuovo Responsabile per la prevenzione e la trasparenza di IMT, nominato nel mese di aprile 2015, di un'intensa attività di controllo e verifica estesa all'ultimo triennio, con particolare riguardo al riconoscimento di compensi e premi per il personale, al rispetto delle condizioni procedurali e dei limiti ai compensi previsti dalla legge (art. 23 ter DL 201/2011, l. 147/2013, da ultimo art. 13 DL 66/2014) e dai regolamenti interni, alla prevenzione di potenziali conflitti di interesse, i cui risultati sono stati condivisi con il Collegio dei Revisori e posti al vaglio di tale organo.

Sulla base di tale attività il Direttore, ha ritenuto opportuno avviare una fase di revisione dei regolamenti e delle procedure interne, disponendo in via provvisoria con proprio provvedimento amministrativo la sospensione delle procedure in atto relative al riconoscimento di compensi e premi al fine di verificarne la legittimità, verifica che è stata parzialmente portata a termine con esito positivo.

### 1.1 Identità e mission della Scuola

IMT è una Scuola, appartenente alla categoria degli istituti universitari statali ad ordinamento speciale, che eroga formazione di III livello (dottorati di ricerca e master) e realizza condizioni di forte integrazione tra didattica e ricerca favorendo l'internazionalizzazione delle attività e del reclutamento di allievi, ricercatori e professori. Si sviluppa come scuola di ricerca internazionale in ambiti a elevata rilevanza applicativa e come graduate *school* residenziale dedicata alla selezione meritocratica e alla formazione di élites professionali per le istituzioni, per il sistema delle imprese, per il territorio.

Nella *mission* della Scuola v'è l'integrazione tra ricerca e insegnamento, tramite la costituzione di un numero limitato di Aree di Ricerca multidisciplinari, tra di loro collegate, che costituiscono i centri di riferimento per il reclutamento dei ricercatori e del corpo docente e alle quali afferiscono gli stessi allievi di dottorato.

### 1.2 Organizzazione della ricerca

Le Unità di Ricerca sono il luogo deputato allo sviluppo della ricerca e alla definizione delle linee di ricerca della Scuola.

Le Unità di Ricerca in continuo sviluppo anche per effetto dei nuovi reclutamenti, tra loro complementari, sono disegnate in modo da variare in base all'evoluzione della frontiera della ricerca scientifica e tenendo conto degli attributi specifici di sostenibilità e di vantaggio comparato delle linee progettuali:

- **AXES** – Laboratory for the Analysis of complex Economic Systems;
- **DYSCO** – DYnamical Systems, Control and Optimization;
- **ICES** – Institutional Change, Economics, Society;
- **LIME** - Laboratory of Innovation Management and Economics;
- **LYNX** – Center for the interdisciplinary Analysis of Images. Objects, Spaces, Images: individual Experience and social Behaviors;
- **NETWORKS** - Natural Networks;
- **PRIAn** – Pattern Recognition and Image Analysis;
- **POLHIST** – Political History
- **SySMA** – System Modelling and Analysis.
- **MUSAM** - Multi-scale Analysis of Materials.

### 1.3 Organizzazione della Didattica

Il modello di insegnamento prevede un unico programma di dottorato, articolato su diversi livelli di specializzazione o curriculum.

Il corso è gestito di un unico organo collegiale composto da tutti i docenti della Scuola.

La selezione degli allievi è aperta a livello internazionale, sia nel senso che il Regolamento per il dottorato di Ricerca, i bandi per l'accesso, le procedure on line per la raccolta delle iscrizioni e le procedure di selezione, l'organizzazione dei corsi organizzazione del programma sono state pensati per favorire l'attrazione di giovani talenti su basi esclusivamente meritocratiche da tutto il mondo, sia nel senso che i numeri delle domande pervenute (per l'ultimo Ciclo di Dottorato 1982 domande, di cui 1707 dall'estero e 275 dall'Italia) e quelli degli ammessi (27 ammessi, 17 di nazionalità italiana, 10 di nazionalità non italiana di cui 4 extra UE) confermano questa vocazione della Scuola.

IMT offre agli allievi che superano le selezioni per il bando una formazione avanzata nell'ambito dell'analisi e della gestione dei sistemi tecnologici e sociali e realizza un modello di istruzione residenziale, offrendo oltre alla borsa di studio, il vitto e un posto alloggio all'interno della residenza universitaria.

Il programma di dottorato si articola in tre track, che rappresentano le macro aree scientifiche di riferimento e la sede di afferenza degli allievi:

- Analysis and Management of Cultural Heritage (AMCH)
- Computer Science and Systems Engineering (CSSE)
- Economics, Management and Data Science (EMDS).



#### 1.4 Organigramma dell'Amministrazione

L'organigramma dell'amministrazione è pubblicato sul sito internet della Scuola nella sezione Amministrazione Trasparente:

<https://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/informazione-organizzazione>

### UFFICI DI STAFF E UNITA' DI STAFF

#### **1. Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne**

##### **Finalità e Mission**

Garantire il supporto alle attività istituzionali e di rappresentanza del Direttore amministrativo e del Direttore e curarne le agende. Armonizzare e collegare le unità organizzative della Scuola. Programmare e gestire gli eventi promossi dalla Scuola. Garantire il supporto per tutte le attività amministrative correlate al Consiglio Accademico, al Consiglio Direttivo, a tutti gli organi dell'Ateneo e alle pertinenti Commissioni. Curare la comunicazione istituzionale e supportare l'attività di comunicazione della governance politica e gestionale. Curare le attività di Ufficio Stampa e promuovere eventi e iniziative. Predisporre piani di comunicazione interna, atti a favorire la diffusione di informazioni di interesse generale. Progettare e realizzare pubblicazioni di Ateneo e promuovere e gestire la comunicazione interna ed esterna attraverso l'uso delle nuove tecnologie. Curare il coordinamento dei contenuti e della grafica del sito istituzionale gestendone le sezioni di informazione. Promuovere l'immagine dell'Ateneo e realizzare campagne di informazione. Supportare il Direttore amministrativo in tutte le sue attività e in quelle concernenti il sistema di valutazione delle posizioni, lo sviluppo organizzativo, la progettazione dell'organizzazione e il sistema integrato della performance definito dall'Anvur.

#### **2. Unità di Staff al Direttore amministrativo**

##### **Finalità e mission**

Assicurare al Direttore amministrativo il presidio e/o la gestione di problematiche istituzionali e di ordine generale non riconducibili alle materie specifiche di altre unità organizzative e di impatto trasversale a più unità organizzative di volta in volta individuate. Presidiare le attività connesse al bilancio sociale, al supporto normativo, al controllo di gestione, ai sistemi di qualità, alla contabilità analitica, alla tabella dei procedimenti, al supporto ai documenti di programmazione triennale della Scuola e al Piano integrato della performance definito dall'Anvur in collaborazione con l'Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne e con le unità organizzative interessate. Presidiare tutti i documenti di rendicontazione che presuppongano impatti generali (rendicontazioni per CD e CA) oltre a tutte le attività amministrative connesse con la gestione delle attività degli stessi organi. Supportare la gestione delle attività connesse al reclutamento dei ricercatori e del personale di ricerca della Scuola e al Nucleo di Valutazione in collaborazione con gli uffici interessati. Assicurare al Direttore amministrativo il coordinamento delle attività di selezione, raccolta, organizzazione e accesso all'informazione, in ogni sua forma, rivolte agli utenti del Sistema Bibliotecario di Ateneo, con particolare riguardo agli utenti primari compresa la gestione del personale amministrativo dedicato anche con riferimento alle attività di protocollazione della Scuola.

### **3. Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali**

#### **Finalità e mission**

Assicurare la gestione del contenzioso del lavoro, del contenzioso di natura amministrativa, civilistica, tributaria e penale, compresa la gestione delle fasi di pre-contenzioso. Assicurare agli organi di governo e ai vari uffici la consulenza legale e contrattuale, consulenza normativa. Garantire l'emanazione dei regolamenti di Ateneo. Fornire consulenza e svolgere attività di coordinamento in materia di accesso e privacy. Rilasciare pareri legali e pareri sull'interpretazione della normativa di Ateneo. Supportare il Direttore amministrativo negli adempimenti di cui alla normativa vigente in tema di anticorruzione e trasparenza compresa la redazione dei rispettivi piani e sovrintendere ai vari atti negoziali di competenza della Direzione amministrativa compresi tutti i regolamenti di competenza delle varie strutture. Garantire le procedure per gli affidamenti di servizi (procedure "in economia" e appalti/concessioni sopra e sotto soglia comunitaria). Supportare il Direttore amministrativo nella gestione delle relazioni sindacali, alla definizione del C.C.I. e degli altri accordi sindacali e alla gestione dei rapporti con le rappresentanze sindacali (predisposizione documenti, ecc.). Coordinare le attività di studi e ricerche delle altre unità organizzative su temi di interesse generale. Curare la partecipazione dell'Ateneo a soggetti giuridici esterni e l'attivazione di fondazioni. Garantire le attività di supporto e di gestione delle varie elezioni accademiche.

### **4. Ufficio Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale**

#### **Finalità e mission**

Coordinare la gestione dell'infrastruttura di rete sul territorio, curando in tutti gli aspetti le reti telematiche che vi sono appoggiate (rete dati pubblica, rete amministrativa, sistema telefonico della Scuola e rete wireless). Gestire i servizi di rete e le politiche di sicurezza e il sistema di autenticazione centralizzato. Gestire le sale macchine di Ateneo. Garantire i servizi Informatici a supporto della ricerca, della didattica, della gestione dell'organico di personale, dei servizi amministrativi gestionali e contabili e dei portali informativi di Ateneo. Coordinare ed attuare i processi di dematerializzazione e digitalizzazione dei flussi documentali, ottimizzandone l'architettura e curando la conservazione dei dati digitali prodotti. È responsabile della redazione e dell'aggiornamento del Documento Programmatico per la Sicurezza (Dlgs 196/2003 – Codice Privacy), del piano di Disaster Recovery (Dlgs 82/2005 – Codice dell'Amministrazione Digitale) e della redazione del piano triennale di sviluppo per l'informatica. Supportare il Direttore amministrativo nelle attività relative alla gestione degli acquisti in rete sui portali Consip etc. e nei meccanismi di gestione Mepa. Garantire il patrimonio IMT sull'applicativo UGOV.

## UFFICI DI LINEA

### 1. Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale

#### Finalità e mission

Assicurare la gestione giuridica ed amministrativa del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo, collaboratori ed esperti linguistici, assegnisti di ricerca e collaboratori esterni di ogni tipologia compresi visiting professor, ricercatori a tempo determinato e figure assimilabili derivanti dall'attuazione della Legge 240/2010 dalla fase del reclutamento, alla gestione della carriera fino al pensionamento e collocamento a riposo. Assicurare il supporto al Direttore amministrativo per le attività di programmazione anche del personale compresa la tenuta del relativo budget. Programmare, progettare ed erogare corsi di formazione per il personale amministrativo e tecnico della Scuola. Garantire la gestione di tutte le missioni della Scuola in collaborazione con l'Ufficio Pianificazione, Finanza e Controllo. Supportare il Direttore amministrativo nelle attività di valutazione attraverso il raccordo con le unità organizzative interessate e dei sistemi di incentivazione del personale.

### 2. Ufficio Pianificazione, finanza e controllo

#### Finalità e mission

Predisporre il bilancio unico e il bilancio consolidato di Ateneo in contabilità economico-patrimoniale e finanziaria. Rilevare le registrazioni in contabilità analitica. Gestire tutti gli incassi dell'Ateneo e sovrintendere a tutti i pagamenti dell'Amministrazione; gestire la liquidità dell'Ateneo anche attraverso la centralizzazione dell'invio degli ordinativi di incasso e pagamento al Cassiere. Ottemperare agli adempimenti tributari, fiscali e di sostituto di imposta riferibile sia all'attività istituzionale che commerciale dell'Ateneo. Gestire la liquidazione ed il pagamento degli emolumenti di carattere stipendiale, anche parasubordinato (collaborazioni coordinate e continuative) e assimilato, assegnisti di ricerca, del personale docente e tecnico-amministrativo, anche a tempo determinato, e dei collaboratori e le relative competenze accessorie. Supportare il Direttore amministrativo e gli Uffici coinvolti nella predisposizione dei documenti di programmazione e pianificazione. Supportare l'Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale nella gestione delle missioni della Scuola. Supportare la governance politica e gestionale nelle attività inerenti la programmazione. Supportare il Collegio dei revisori per tutte le attività richieste dalla normativa vigente.

### 3. Ufficio Servizi generali, logistici e patrimoniali

#### Finalità e mission

Assicurare l'erogazione dei servizi generali alle strutture della Scuola (servizio postale, pulizia locali, portierato, traslochi, facchinaggi, buoni pasto, servizi mensa, bar, ecc.). Curare la programmazione, verifica e gestione degli spazi da assegnare e già assegnati, anche a fini di eventi culturali e generali. Gestione dei servizi connessi. Gestione e cura delle aree a verde.

Coordinare le procedure concernenti, la gestione dei visti e permessi di soggiorno. Gestire le attività di merchandising della Scuola. Assicurare la gestione del personale di categoria B servizi generali. Assicurare l'acquisizione servizi assicurativi, la gestione delle coperture assicurative e del magazzino. Garantire il Direttore amministrativo per gli adempimenti che il Testo Unico per la Sicurezza (D.Lgs.n.81/08) e i compiti obbligatori a carico del Datore di Lavoro per quanto attiene la corretta gestione dell'emergenza in tutte le strutture universitarie: elaborazione di planimetrie di sicurezza e attività in materia di igiene e sicurezza del lavoro. Coordinare le attività connesse al medico competente della Scuola. Garantire la protocollazione, gestione e smistamento della corrispondenza in arrivo anche per via telematica e coordinamento delle attività di protocollo in entrata. Supportare le strutture amministrative in relazione alle attività di protocollazione in uscita e di registrazione dei provvedimenti, compiute dalle singole unità organizzative. Gestire e sviluppare il sistema di protocollo informatico e della gestione documentale. Presidiare gli strumenti archivistici (titolario di classificazione, manuale di gestione, massimario di scarto, ecc.) e implementazione delle procedure di aggiornamento dell'Albo di Ateneo e del servizio di conservazione digitale.

#### **4. Ufficio Offerta didattica, dottorato e servizi agli studenti**

##### **Finalità e mission**

Coordinare e curare le attività amministrative necessarie alla gestione dell'offerta formativa in materia di dottorati di ricerca e master e delle carriere degli studenti, dall'accesso al rilascio dei titoli finali dei vari livelli di studio. Garantire la programmazione didattica e la gestione dei corsi di dottorato. Progettare, promuovere ed erogare servizi agli studenti, con particolare attenzione alle politiche di diritto allo studio, di orientamento, di inserimento nel mondo del lavoro, di assistenza agli studenti, di supporto alle attività studentesche. Assicurare la gestione delle procedure di accreditamento dell'Ateneo dei corsi di dottorato, delle banche dati studenti. Supportare la Direzione amministrativa nelle attività di valutazione della didattica, dei servizi agli studenti e dell'internazionalizzazione in rapporto con le altre strutture. Promuovere e coordinare le attività amministrative collegate alla mobilità degli studenti nei confronti nazionali e internazionali.

#### **5. Ufficio Ricerca, gestione progetti e trasferimento tecnologico**

##### **Finalità e mission**

Coordinare e curare le attività amministrative di supporto alla redazione, gestione e rendicontazione dei finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo erogati dall'Unione Europea, da altri organismi internazionali, dallo Stato, da enti locali, enti pubblici, imprese, fondazioni e Ateneo. Promuovere l'accesso ai finanziamenti per la ricerca europea ed internazionale anche mediante attività, diffusione e assistenza alla negoziazione dei contratti. Supportare le attività legate alla protezione della proprietà intellettuale e alla valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca. Promuovere e coordinare le attività amministrative collegate alla mobilità di docenti e ricercatori

nei confronti nazionali e internazionali. Gestire i finanziamenti relativi alla formazione e alla mobilità internazionale sia nell'ambito di accordi internazionali che nell'ambito di specifici programmi di mobilità. Assicurare le attività degli audit interni PRIN, etc. e supportare la Direzione amministrativa nella gestione degli audit esterni per le attività di competenza. Supportare la Direzione amministrativa nelle attività di valutazione della ricerca e dell'internazionalizzazione in rapporto con le altre strutture interessate.

#### 1.5 Dati di sintesi bilancio consuntivo ultimo triennio

Dati in corso di aggiornamento.

#### 1.6 Dati consistenza personale (al 22 gennaio 2016)

Professori di prima e seconda fascia: n. 14

Ricercatori con contratto a termine (con differenti inquadramenti contrattuali): n. 44

Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato: n. 27 (di cui 1 in aspettativa per incarico dirigenziale e 1 in aspettativa per incarico di lavoro presso altra università)

Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato: n. 5

Direttore amministrativo: 1

#### 1.7 Analisi contenzioso

##### *Procedimenti giudiziari:*

- Ricorso amministrativo nell'anno 2012 avverso esclusione di un concorrente da procedura di gara: n. 1;

Stato: in attesa di giudizio.

Provvedimenti: rigettata con ordinanza del TAR Toscana, confermata dal Consiglio di Stato, l'istanza cautelare sospensiva.

- Ricorso amministrativo nel febbraio 2015 in procedura di reclutamento di un ricercatore avverso il provvedimento con cui il Consiglio Direttivo ha deliberato di non procedere alla chiamata di un ricercatore su motivato parere negativo del Consiglio Accademico: n. 1;

Stato: in attesa di giudizio.

Provvedimenti: nessun provvedimento.

##### *Procedimenti disciplinari*

- attivati negli ultimi 3 anni: n. 0.

#### 1.8 Note aggiuntive

L'organizzazione della Scuola prevede una gestione centralizzata degli acquisti presso l'Amministrazione. Le unità organizzative della didattica e della ricerca non hanno autonomia finanziaria né di spesa. I contratti di appalto per lavoro o forniture di beni e servizi sono interamente gestiti dall'Amministrazione.

L'iter di approvazione di qualunque spesa e delle conseguenti delibere a contrarre, a prescindere

dall'importo, è sempre gestito dagli uffici dell'amministrazione e termina con l'approvazione del Direttore Amministrativo (in prevalenza) o del Direttore (in alcuni casi), previo visto del Direttore Amministrativo, unici centri di responsabilità competenti per l'approvazione delle spese.

La gestione delle procedure di acquisto è assegnata all'Ufficio Legale e atti negoziali e relazioni sindacali, all'interno del quale sono di norma individuati i RUP (responsabile unico del procedimento).

Le spese di missione sono sottoposte a rigide regole e limiti fissati con regolamento e i relativi rimborsi sono gestiti mediante apposita modulistica dall'amministrazione, che verifica il rispetto di quanto previsto dai regolamenti e dell'entità della spesa sostenuta rispetto a quella previamente autorizzata dal Direttore.

Le attività della Scuola sono sostenute dalla Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca che, tra l'altro, mettono a disposizione tutti gli immobili e alcuni servizi, quali la mensa, la pulizia di tutte le sedi, la manutenzione ordinaria e straordinaria di immobili e impianti, il servizio di vigilanza; pertanto alcune delle più onerose voci di spesa nel bilancio di un ateneo non gravano su IMT.

L'attribuzione al medesimo Ufficio Legale, in staff al Direttore Amministrativo, della competenza per la gestione delle procedure di scelta del contraente e per l'esecuzione dei contatti di appalto e delle funzioni di supporto specifico per le attività anticorruzione e per quelle atte a promuovere la trasparenza, oltre che di quelle di aggiornamento normativo, consente di ottimizzare, in un settore per sua stessa natura esposto al rischio e in presenza di un numero esiguo di dipendenti, le attività di verifica di legalità e legittimità e garantisce l'esercizio di un controllo diretto del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza sulle singole procedure di acquisto e la tracciabilità in modo univoco della responsabilità dei soggetti coinvolti.

L'attribuzione allo staff del Direttore Amministrativo della gestione del cosiddetto ciclo della performance, cui è collegata la valutazione dei singoli dipendenti e anche l'erogazione del trattamento economico accessorio dei responsabili degli uffici e dei procedimenti, consente di riunire in un unico cruscotto gestionale gli strumenti e le attività previsti dal Piano Integrato Anvur a presidio dei tre ambiti che ne costituiscono l'oggetto.

L'integrale revisione del modello organizzativo attraverso l'individuazione di 9 uffici e un'unità di staff alla Direzione Amministrativa ha favorito l'individuazione di sfere distinte di responsabilità per ciascun settore di attività e costituisce anche una risposta all'esigenza di coinvolgere tutto il personale nell'attuazione delle misure per la trasparenza, attraverso l'attribuzione della responsabilità per la pubblicazione dei dati ai responsabili degli uffici nell'ambito dei quali quei dati sono raccolti, elaborati e gestiti.

## **2. OGGETTO E FINALITÀ**

---

Il PTPC costituisce attuazione dell'art. 1, comma 5, lettera a), della legge 190/2012 e del D.Lgs 33/2013 e tiene conto di quanto stabilito dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA). Tiene conto inoltre, oltre che del peculiare contesto dimensionale e organizzativo di IMT, dell'aggiornamento al PNA di cui alla determina n.12/2015 dell'ANAC e delle risultanze della recente indagine condotta dall'ANAC su un ampio campione di Piani per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza predisposti dalle pubbliche amministrazioni, tra cui anche quelli di alcune università.

Esso costituisce inoltre parte integrante del Piano Integrato Anvur, in forma di sezione specifica dello stesso, collegata biunivocamente con le previsioni in materia di performance attraverso l'integrazione nel ciclo della performance delle finalità e delle attività che pertengono alla prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Esso è anche il risultato di un'analisi del grado di esposizione delle varie attività della scuola al rischio di corruzione, nella concezione ampia di abuso di potere da parte di un soggetto nell'ambito dell'attività amministrativa al fine di ottenere vantaggi privati per sé o per altri. È aggiornato in relazione al monitoraggio annuale sull'attuazione, i cui esiti sono riportati nella relazione annuale del responsabile per la prevenzione della corruzione, nonché ai suggerimenti provenienti dai responsabili delle unità organizzative.

In relazione al rischio rilevato, il Piano si propone lo scopo di abbassare il grado di rischio attraverso una serie di misure organizzative integrate, di controllo e di formazione del personale che consentano di gestire il rischio e l'attuazione degli obblighi e delle misure di trasparenza dell'azione amministrativa.

### **3. SOGGETTI**

---

Il **Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza** è stato nominato con DD 01357(124).16.04.15 nella persona del Dott. Vincenzo Tedesco, Direttore Amministrativo della Scuola, componente del gruppo di lavoro in materia di anticorruzione e trasparenza del CODAU.

Il Responsabile:

- individua le attività per le quali è più alto il rischio di corruzione e individua le relative misure di contrasto;
- vigila sul rispetto e sull'attuazione del Piano e in generale sul rispetto della normativa di legge in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- è responsabile per il corretto adempimento da parte degli uffici degli obblighi di pubblicazione disposti dal D.Lgs. 33/2013 e s.m.i. e in tal senso vigila sull'attuazione delle misure di trasparenza previste dal Piano e verifica, con l'ausilio dell'ufficio di supporto, che tutti i responsabili degli uffici curino la pubblicazione tempestiva e corretta dei dati di propria competenza;
- decide quali dati ulteriori pubblicare oltre a quelli previsti dalla legge;
- organizza e coordina incontri con i responsabili delle unità organizzative al fine di verificare lo stato di attuazione delle misure del Piano, di dare impulso e coordinare l'attuazione dello stesso e di recepire eventuali proposte di modifica del Piano e delle relative misure;
- propone gli aggiornamenti del PTPC ogni anno;
- dispone annualmente una relazione sullo stato di attuazione del PTPC e delle relative misure;
- svolge funzioni di sportello anticorruzione, attraverso la raccolta di segnalazioni provenienti da dipendenti o da soggetti esterni;
- è responsabile per l'individuazione dei dipendenti più esposti al rischio di corruzione ai fini di predisporre adeguati interventi formativi, ivi inclusi i percorsi di formazione organizzati dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione ai sensi dell'art. 1, comma 11, della legge 190/2012;
- monitora il rispetto dei termini previsti dalla legge e dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- valuta ogni nuova misura organizzativa introdotta nell'amministrazione al fine di valutarne il possibile impatto ai fini di cui al presente Piano e le eventuali misure organizzative o i provvedimenti da adottare per esigenze legate, direttamente o indirettamente, alla



prevenzione della corruzione e alla trasparenza;

- esprime pareri in qualunque procedimento che a suo giudizio, o su segnalazione del responsabile dell'unità organizzativa o del responsabile del procedimento, sia a rischio corruzione;
- provvede, in collaborazione con l'Ufficio Legale atti negoziali e relazioni sindacali a predisporre e coordinare tutte le misure di carattere regolamentare e i provvedimenti con efficacia esterna o interna che si rendano necessarie in relazione all'evoluzione del contesto, normativo e non, negli ambiti della trasparenza e della prevenzione della corruzione;
- può disporre ispezioni e verifiche documentali, avvalendosi della struttura di supporto, ogni qualvolta lo ritenga opportuno in relazione ai compiti a lui affidati dalla legge o dal Piano.

Il supporto operativo alla predisposizione e alla realizzazione degli specifici piani formativi è assicurato dall'Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale.

Il Responsabile si avvale del supporto generale dell'Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali, con l'ausilio ulteriore di un'unità di staff alla Direzione Amministrativa per elaborazione dati o approfondimenti specifici.

**I responsabili di unità organizzativa** devono:

- concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- fornire le informazioni richieste dal Responsabile anticorruzione per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulare specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- provvedere al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti e segnalare al Responsabile l'eventuale opportunità di procedere a rotazione del personale, con particolare riguardo ai casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (art 16 comma 1 D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165);
- garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni di cui sono responsabili ai fini della loro pubblicazione nel rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43 D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33), secondo quanto previsto nel paragrafo "Trasparenza";
- osservare le norme del Codice di comportamento di cui sono diretti destinatari (art. 13 D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62);
- riferire al Responsabile qualunque ipotesi di condotta corruttiva nel senso ampio di condotta che violi la legge o i regolamenti della Scuola o che persegua finalità diverse dall'interesse pubblico ovvero dalle finalità istituzionali della Scuola, e di conflitto di interesse anche solo potenziale di cui vengano a conoscenza;
- garantire al Responsabile e all'Ufficio che lo supporta una collaborazione rafforzata per la definizione, l'attuazione e la valutazione delle misure atte a prevenire la corruzione e garantire la trasparenza nelle attività assegnate al proprio ufficio
- vigilare sull'applicazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e del Codice di comportamento di IMT da parte dei dipendenti del proprio ufficio.



Le funzioni di **Organismo Interno di Valutazione** sono svolte, all'interno dell'Università, dal Nucleo di Valutazione (come previsto dalla delibera A.N.AC n.6/2013, che richiama la propria precedente n. 4/2010).

La principale attività di controllo nell'ambito della prevenzione della corruzione posta in capo all'OIV riguarda il settore della trasparenza, di cui deve attestare annualmente, o secondo le diverse tempistiche indicate dall'ANAC, l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. 33/2013. Le attestazioni dell'OIV sono pubblicate tempestivamente sul sito web dell'Ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente.

Lo stesso organo ha espresso il parere obbligatorio nell'ambito della procedura di adozione del Codice di comportamento, come previsto dall'art. 54 del D.Lgs. 165/2001 e dalla Delibera ANAC n. 75/2013 recante Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni.

Si segnala che ad ulteriore presidio delle funzioni di monitoraggio e valutazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e nell'intento di accrescere il ruolo dell'OIV in tali ambiti in relazione alla loro integrazione con quello della performance e delle sua valutazione, è stato nominato tra i componenti dell'OIV, il dott. Alberto Domenicali, dirigente e Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza dell'Università di Brescia e coordinatore del gruppo di lavoro del Codau sui temi della prevenzione della corruzione e delle trasparenza (GLAT).

#### **L'Ufficio Procedimenti Disciplinari U.P.D.:**

- svolge i procedimenti disciplinari di propria competenza (art. 55 bis D.Lgs. 165/2001)
- provvede alle comunicazioni obbligatorie all'autorità giudiziaria in caso riscontri illeciti penali o ipotesi di responsabilità amministrativa per danno erariale;
- ha poteri propositivi per l'aggiornamento del Codice di Comportamento.

#### **Tutti i dipendenti:**

- sono chiamati ad osservare le misure contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione;
- partecipano al processo di gestione del rischio;
- segnalano al responsabile anticorruzione le violazioni del Codice di comportamento o situazioni di illecito di cui vengano a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro;
- segnalano al responsabile anticorruzione i casi di personale conflitto di interessi al fine del rispetto dell'obbligo di astensione.

**I collaboratori a qualsiasi titolo** della Scuola sono tenuti ad osservare, per quanto compatibili, le misure del presente Piano e del codice di comportamento, e a segnalare situazioni di illecito ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento (DPR 16 aprile 2013).

È previsto l'invio di una comunicazione a tutto il personale circa l'adozione del nuovo Piano per il triennio 2016-2018 e di eventuali aggiornamenti al Codice di Comportamento.

## **4. AREE DI RISCHIO**

---

La Legge 190/2012, all'art. 1 comma 9 lett. a), ha individuato le aree di rischio comuni a tutte le amministrazioni, riferite ai seguenti procedimenti:

- 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 decreto legislativo 12 aprile 2006 n. 163;

c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, attribuzione di vantaggi economici a persone ed enti pubblici e privati;

d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.

La determina n. 12/2015 dell'ANAC recante l'aggiornamento al PNA ha esemplificato come aree di rischio specifiche per le università:

la didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.) e l'area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.).

Presso IMT l'area della ricerca con specifico riferimento alla gestione dei fondi di ricerca da progetti europei e della gestione dei proventi da attività in conto terzi è stata oggetto di un'attività di monitoraggio straordinario che si è estesa, come riferito nel paragrafo 1, a tutti gli aspetti correlati, quali il riconoscimento di comensi o premi ai docenti, le procedure da seguire, il rispetto di limiti e condizioni previsti dalla legge. All'esito di tale monitoraggio sono state ridefinite con provvedimento del direttore amministrativo, anche in qualità di responsabile per la prevenzione della corruzione, le relative procedure e si è dato avvio ad una fase istruttoria che porterà nel corso del 2016 ad apportare modifiche ai regolamenti della Scuola che disciplinano la gestione dei fondi provenienti da progetti finanziati da terzi e quella dei proventi derivanti da attività in conto terzi.

L'area della didattica con particolare riferimento al concorso per l'ammissione al Programma di Dottorato di Ricerca e agli esami previsti dal Programma appare connotata da un rischio basso in relazione alle peculiari caratteristiche della Scuola, che organizza unicamente un programma di dottorato di ricerca e master di primo e secondo livello, mentre manca il I livello, e che, come detto, ammette annualmente al proprio Programma un numero ristretto di allievi con una selezione su basi strettamente meritocratiche e un numero di domande molto alto.

Il grado di rischio è graduato in una scala da 1 a 5 a seconda del livello: 5 – alto, 4 – medio/alto, 3 – medio, 2 – medio/basso, 1 – basso.

Le aree di rischio sono state declinate nel presente Piano in attività a rischio corrispondenti all'articolazione amministrativa di IMT.

Il metodo utilizzato per la valutazione del rischio è un metodo semplificato basato su una rilevazione empirica derivante dal monitoraggio costante cui la Direzione Amministrativa e le unità di staff, sottopongono tutte le attività e i procedimenti della Scuola; d'altro canto la rilevazione mediante la formula prevista dal PNA sarebbe poco significativa in ragione delle peculiarità dimensionali e organizzative della Scuola.

<b>Unità organizzative coinvolte e altri attori</b>	<b>Attività a rischio</b>	<b>Grado di rischio</b>	<i>Note</i>
Ufficio Servizi generali, logistici e patrimoniali	Gestione servizi agli studenti e supporto per visti di	BASSO	<i>Le attività consistono nella gestione operativa dei servizi per gli allievi (mensa, alloggio) e nel supporto per l'ottenimento di visti di ingresso e permessi di soggiorno. Si tratta di attività per propria natura scarsamente soggette al rischio di corruzione. L'adozione di rigide norme da parte</i>

<b>Unità organizzative coinvolte e altri attori</b>	<b>Attività a rischio</b>	<b>Grado di rischio</b>	<i>Note</i>
	ingresso		<i>dei regolamenti della Scuola in materia e dei bandi di concorso garantiscono una gestione efficiente dei benefit agli allievi e l'assenza di margini di discrezionalità non correttamente delimitati.</i>
Ufficio Offerta didattica, dottorato e servizi agli studenti Collegio dei Docenti Direttore	Procedure selettive e concorsuali programmi di studio e borse di studio	BASSO	<p><i>Le procedure concorsuali per l'accesso ai programmi di dottorato sono disciplinate da legge e dal regolamento della Scuola. L'ufficio cura la fase della ricezione delle domande e fornisce supporto tecnico alle commissioni di selezione. La selezione avviene per titoli e colloquio orale ad opera di commissioni nominate dal Direttore sentito il collegio dei docenti.</i></p> <p><i>Il Direttore della Scuola, con il DD di emanazione della graduatoria, accerta e si fa garante della regolarità degli atti delle commissioni. L'apertura e la divulgazione a livello internazionale delle selezioni e la scelta dell'inglese come lingua di svolgimento delle attività didattiche e delle selezioni, l'assenza di contenzioso relativo alle selezioni per gli scorsi cicli di dottorato rappresentano indizi concreti della competitività e dell'integrità della selezione; il che è suffragato dai dati sul numero delle domande di ammissione pervenute e sulla provenienza geografica delle domande e degli allievi ammessi.</i></p>
Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale Commissioni di concorso o di selezione	Procedure concorsuali e selettive personale tecnico amministrativo e collaboratori dell'amministrazione	MEDIO	<p><i>Le procedure concorsuali relative all'accesso all'impiego del personale tecnico amministrativo sono disciplinate dalle norme in materia di concorsi pubblici. Il Regolamento di IMT in materia stabilisce come modalità la selezione comparativa per titoli ed esami o per soli esami, con previsione di prove scritte e orali per i dirigenti e per tutte le categorie di personale. Nei concorsi per titoli ed esami il punteggio riservato ai titoli non può essere superiore al 20% del totale. Ferme restando le incompatibilità e gli obblighi di astensione previsti dalla legge e integrati dal Codice di comportamento di IMT, il regolamento interno dispone che i componenti delle commissioni siano esperti nelle materie oggetto di concorso e che non possano far parte delle commissioni i componenti dell'organo di indirizzo politico, coloro che rivestano cariche politiche e i rappresentanti sindacali.</i></p> <p><i>A partire dall'anno 2014 l'integrale applicazione a queste procedure dei principi che si desumono dal nuovo Codice di comportamento di IMT e la formale comunicazione degli stessi a tutti i</i></p>

Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
			<p><i>soggetti coinvolti nel reclutamento, costituisce un ulteriore elemento di garanzia.</i></p> <p><i>Il Direttore della Scuola, con il DD di emanazione della graduatoria, accerta e si fa garante della regolarità degli atti delle commissioni.</i></p> <p><i>Si sottolinea l'assenza di contenzioso relativo a concorsi e selezioni svolti in passato.</i></p>
<p>Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale</p> <p>Consiglio Accademico</p> <p>Consiglio Direttivo</p>	<p>Procedure chiamate professori di I e di II fascia e ricercatori</p>	<p>MEDIO</p>	<p><i>Le chiamate dei professori di prima e di seconda fascia sono disciplinate dalla legge 240/2010. IMT ha adeguato di conseguenza il proprio regolamento interno. Va rammentato che per la chiamata dei professori e dei ricercatori la medesima legge 240/2010 prevede l'impossibilità di prendere servizio nel medesimo ateneo per parenti e affini, entro il quarto grado incluso, del Direttore, di un professore appartenente al dipartimento o alla struttura che effettua la chiamata o un componente del consiglio di amministrazione dell'ateneo. Il richiamo espresso ai principi della Carte europea dei ricercatori, del codice di condotta per l'assunzione di ricercatori e del Codice Etico di IMT, la presenza di una commissione composta in maggioranza da membri esterni alla Scuola, la divulgazione a livello internazionale dei bandi di chiamata, sono alcuni elementi previsti dal regolamento della Scuola. La procedura a valle dei lavori della commissione vede l'intervento di entrambi gli organi accademici. Il numero delle procedure di chiamata bandite da IMT è relativamente basso date le dimensioni della Scuola. Le pratiche sono istruite dall'Ufficio che verifica anche il rispetto della citata norma sul divieto di assunzione per parenti e affini.</i></p> <p><i>A partire dall'anno 2014, l'integrale applicazione a queste procedure dei principi che si desumono dal nuovo Codice di comportamento di IMT e la formale comunicazione degli stessi a tutti i soggetti coinvolti nel reclutamento, costituisce un ulteriore elemento di garanzia.</i></p> <p><i>Si dà conto del fatto che nel dicembre 2014 è stato presentato un ricorso al TAR avverso la delibera del consiglio direttivo con la quale si è deciso di non procedere alla chiamata <del>la mancata</del> chiamata di un ricercatore a tempo determinato di tipo B, sulla scorta del parere negativo espresso dal Consiglio Accademico. Il procedimento è in corso e non è stato adottato</i></p>

Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
			<i>alcun provvedimento di natura cautelare. La Scuola si è costituita in giudizio a mezzo dell'Avvocatura dello Stato di Firenze, sostenendo la piena legittimità della decisione assunta dal Consiglio Direttivo e dal Consiglio Accademico, chiamati dalla legge 240/2010 ad approvare la chiamata.</i>
Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale Coordinatori di indirizzo Commissioni di concorso e di selezione	Procedure concorsuali e selettive e affidamento di incarichi nell'ambito della didattica e della ricerca	MEDIO	
Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale Direzione Amministrativa	Gestione carriera e contratti del personale	MEDIO/ BASSO	
Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale	Procedure di registrazione di atti di carriera	BASSO	
Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne (per progressioni economiche e valutazione del personale.) Direzione amministrativa	Procedure per benefit al personale, progressioni economiche, compensi accessori, procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni, gestione procedimenti disciplinari	MEDIO/ BASSO	<i>Il sistema di valutazione del personale è stato oggetto di una revisione radicale con l'obiettivo di individuare un chiaro sistema di obiettivi "a cascata" dalla Direzione Amministrativa agli uffici, nuovi criteri per l'assegnazione degli incarichi di responsabilità e delle funzioni specialistiche e criteri per la pesatura degli uffici e delle posizioni organizzative e il correlato riconoscimento delle indennità. Sia il Direttore Amministrativo (la cui valutazione spetta al Consiglio Direttivo) sia i responsabili degli uffici, sia i responsabili dei procedimenti, sono valutati in base ad un giudizio che tiene conto del raggiungimento di obiettivi e di comportamenti organizzativi (con larga prevalenza attribuita al raggiungimento degli obiettivi per il Direttore Amministrativo e per i responsabili degli uffici e con un rapporto più equilibrato tra i due criteri per gli altri dipendenti.</i>

Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
UPD (per i procedimenti disciplinari)			
Ufficio Pianificazione, finanza e controllo	Gestione attività di programmazione e bilancio e di controllo di gestione	MEDIO/ BASSO	
Ufficio Legale. Atti negoziali e relazioni sindacali  Responsabili unità organizzative che richiedono l'acquisizione	Redazione capitolati prestazionali relativi a lavori, forniture e servizi – redazione provvedimenti autorizzatori finalizzati alle acquisizioni - gestione procedure affidamento - redazione e stipula contratti - attività relative a progettazione, validazione, direzione e collaudo lavori e servizi.	MEDIO	<p><i>Le caratteristiche peculiari del modello organizzativo di IMT hanno effetti immediati sulla quantità e sulla qualità degli acquisti.</i></p> <p><i>Le Fondazioni che sostengono le attività della Scuola si fanno carico degli immobili, ivi inclusa la manutenzione ordinaria e straordinaria e dei principali servizi di gestione delle strutture (come la pulizia della residenza universitaria e delle sedi, il servizio di mensa per la comunità accademica).</i></p> <p><i>È residuale l'ambito di acquisizioni di beni e servizi da parte della Scuola. Premesso ciò, gli acquisti di IMT sono riferiti principalmente a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attrezzature informatiche (pc, stampanti, ecc.) presenti su CONSIP o sulla piattaforma analoga della Centrale di acquisto Regione Toscana;</li> <li>- materiale di cancelleria presente su CONSIP;</li> <li>- materiale bibliografico (libri, servizi bibliotecari, banche dati elettroniche, ecc.);</li> <li>- servizi di posting (ossia, attività di divulgazione e diffusione dei bandi di dottorati e delle varie procedure di reclutamento internazionali su siti specializzati) e acquisizione di banche dati specializzate (es. Almalaurea, che fornisce dati sugli studenti universitari).</li> </ul> <p><i>Prevalentemente, le procedure di acquisto riguardano beni e servizi con valore inferiore alla soglia comunitaria di € 40.000.</i></p> <p><i>Si sottolinea altresì che l'iter di acquisto, aggiornato a seguito dell'entrata in vigore del DL 95/2012, prevede che si verifichi prioritariamente se il prodotto o servizio richiesto è presente sulla piattaforma Consip (MEPA o Convenzioni) o su altre piattaforme di acquisto per la PA.</i></p>
Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali	Gestione procedure negoziate ed in economia relative a lavori, forniture e servizi	MEDIO	
Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni	Gestione controllo DURC-	MEDIO/ BASSO	<i>In caso contrario, il richiedente è autorizzato ad effettuare l'acquisto con le procedure di cui al d.</i>

Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
sindacali	gestione controllo requisiti art. 38 dlgs. 163/2006 Gestione albo Fornitori		<p><i>lgs. 163/2006..</i></p> <p><i>La maggioranza delle acquisizioni non effettuate tramite CONSIP o tramite Mepa, sono oggetto di procedure di acquisizione in economia ai sensi dell'art. 125 del Codice degli Appalti. Le procedure in economia sono regolamentate nel rispetto di quanto previsto alla legge, con previsione dell'acquisizione di almeno tre preventivi per qualunque acquisto superiore a € 1.000. Di norma, i soggetti cui inviare richiesta di preventivo sono scelti per sorteggio dall'Albo dei fornitori.</i></p> <p><i>L'individuazione degli operatori economici da invitare alla procedura di cottimo fiduciario o in favore dei quali disporre l'affidamento diretto avviene nel rispetto dei principi di trasparenza, rotazione e parità di trattamento.</i></p> <p><i>La Scuola ha istituito un albo dei fornitori per le acquisizioni in economia e in amministrazione diretta. Con la richiesta di accreditamento, il fornitore interessato fornisce a IMT tutti i dati necessari e gli uffici provvedono periodicamente alla verifica degli stessi (Durc, Certificazioni camerali, antimafia, verifiche presso la Procura, assenza di procedure concorsuali, ecc.).</i></p> <p><i>Tutte le acquisizioni sono gestite in modo centralizzato presso l'Ufficio e tracciate da una modulistica di autorizzazione interna che viene compilata a cura del richiedente per avviare l'iter di acquisto e prevede l'intervento di più livelli di controllo e visto nell'ambito dei quali si verificano anche le ragioni del provvedimento di affidamento, anche qualora si proceda ad affidamento diretto, come consentito sotto la soglia dei € 40.000.</i></p> <p><i>Il contesto descritto favorisce l'esplicazione dell'azione di controllo specifico di legalità e correttezza nell'azione amministrativa da parte del responsabile dell'unità organizzative che gestisce le procedure di acquisizione di beni e servizi e del responsabile per la prevenzione della corruzione e descrive un sistema all'interno del quale la discrezionalità dei soggetti che intervengono (dal richiedente fino al soggetto competente per l'approvazione finale) si muove in una cornice di regole precise che riconduce le decisioni della scelta all'efficienza e all'economicità dell'azione amministrativa.</i></p>



Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
			<p><i>Si stima pertanto sul complesso delle attività di acquisizione di beni e servizi e dei relativi controlli un rischio medio, che si ritiene di poter ulteriormente diminuire attraverso la formazione e la sensibilizzazione dei dipendenti, il rafforzamento della tracciabilità e la semplificazione delle procedure e il miglioramento qualitativo dei documenti di autorizzazione all'acquisto, con particolare riguardo alla corretta esplicitazione delle ragioni che hanno determinato il provvedimento finale.</i></p> <p><i>Fermi restando i compiti e i poteri generali del responsabile per la prevenzione della corruzione descritti nei paragrafi 3 e 5, dal punto di vista operativo il responsabile della corruzione effettuerà un controllo a posteriori della legalità e della correttezza dell'operato dell'amministrazione per tutte le gare europee e le procedure in economia per acquisizioni di beni e servizi per importo superiore a € 40.000 e un controllo a campione per tutte le altre acquisizioni in economia non inferiore al 10% delle procedure attivate nel corso dell'anno.</i></p> <p><i>Sarà ulteriormente implementato e migliorato il sistema di pubblicazione dei dati relativi agli acquisti nella Sezione amministrazione Trasparente, che ad oggi rappresenta comunque uno degli ambiti in cui la pubblicazione avviene prevalentemente attraverso sistemi automatici informatizzati.</i></p> <p><i>Nel corso del 2016 sarà portata a termine un progetto, già in corso, di completa revisione della procedura e della modulistica interna per gli acquisti dalla fase prodromica alla delibera a contrarre alla liquidazione della fattura, che tiene conto delle esigenze di efficienza, semplificazione, tracciabilità, individuazione di responsabilità univoche e degli obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione.</i></p>
Ufficio Pianificazione, finanza e controllo	Gestione cassa economale	MEDIO/ BASSO	
Ufficio Servizi generali, logistici e patrimoniali	Gestione rifiuti e applicazione normativa D.lgs.	BASSO	



<b>Unità organizzative coinvolte e altri attori</b>	<b>Attività a rischio</b>	<b>Grado di rischio</b>	<i>Note</i>
	81/2008		
Ufficio Pianificazione, finanza e controllo	Pagamenti fatture e notule  Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale, dei collaboratori e di soggetti esterni	MEDIO	<i>Con specifico riferimento al pagamento della fattura si è dato avvio ad una più strutturata ed estesa organizzazione della fase esecutiva dei contratti e di quella prodromica al pagamento (verifica di conformità o certificati di regolare esecuzione), rivedendo le procedure di acquisto con un ruolo e una responsabilità più strutturati del RUP e del direttore dell'esecuzione, ove presente. Nel corso del 2016 sarà portata a termine una fase di completa revisione della procedura e della modulistica interna per gli acquisti, dalla fase prodromica alla delibera a contrarre alla liquidazione della fattura, che tiene conto delle esigenze di efficienza, semplificazione, tracciabilità, individuazione di responsabilità univoche.</i>
Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne  Nucleo di Valutazione  Direzione Amministrativa e dirigenza	Attività di valutazione	MEDIO/ BASSO	
Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali	Gestione del contenzioso e del precontenzioso	MEDIO/ BASSO	
Ufficio Servizi generali, logistici e patrimoniali	Gestione del protocollo e dell'archivio	BASSO	
Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali  Delegazione di parte pubblica  Consiglio Direttivo	Rapporti sindacali e contrattazioni e integrativa	BASSO	

Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
RSU			
<p>Ufficio Ricerca, gestione progetti e trasferimento tecnologico</p> <p>Ufficio Legale Atti negoziali e relazioni sindacali</p> <p>Responsabili dei progetti e della attività in conto terzi</p> <p>Direttore amministrativo</p> <p>Consiglio Direttivo</p>	<p>Gestione dei progetti di ricerca finanziati da terzi e delle attività in conto terzi</p> <p>Incarichi e compensi per attività in conto terzi</p> <p>Ripartizione delle risorse residue</p>	MEDIO	<p><i>Il monitoraggio straordinario effettuato nel 2015 su questo specifico ambito di attività, da ritenersi strategico e prioritario per la Scuola, ha evidenziato la necessità di rivedere i regolamenti della Scuola in materia al fine, tra l'altro di strutturare meglio le procedure, introdurre una regola di collegialità nelle decisioni sui progetti di ricerca e i contratti per attività di ricerca in conto terzi attraverso il conferimento al consiglio direttivo della competenza ad approvare convenzioni e contratti, budget, ripartizione delle risorse residue o dei proventi da attività in conto terzi, prevenire potenziali conflitti di interesse, verificare il rigoroso rispetto dei limiti ai compensi previsti dalla legge e dai regolamenti interni, regolamentare in modo più incisivo il conferimento di incarichi e compensi al personale interno e le relative condizioni e limiti, riservando al Direttore Amministrativo l'attribuzione degli incarichi al personale tecnico amministrativo che partecipi alle prestazioni in conto terzi.</i></p> <p><i>Il Provvedimento della Direzione Amministrativa con il quale, all'esito delle prime verifiche, si è disposta la temporanea sospensione di tutte le procedure in corso riguardanti compensi per partecipazione ad attività in conto terzi, destinati al personale docente e non, e premialità per i docenti che abbiano partecipato a progetti di ricerca finanziati, prevede fin da subito un vaglio diretto da parte della direzione amministrativa di tutti i compensi erogati per prestazioni in conto terzi, con il supporto specifico dell'Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali e la specifica approvazione del direttore amministrativo per il conferimento di incarichi nell'ambito di attività in conto terzi a personale tecnico amministrativo.</i></p>
<p>Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale</p> <p>Direzione Amministrativa</p> <p>Unità di staff alla Direzione</p>	<p>Gestione orario di lavoro e rilevamento automatico, permessi e congedi, gestione esiti delle visite medico-</p>	MEDIO/ BASSO	<p><i>L'orario di lavoro, la disciplina dell'autorizzazione per gli straordinari, per le assenze e i ritardi, per la flessibilità oraria e l'utilizzo del conto ore individuale sono stati oggetto di provvedimenti del Direttore Amministrativo nell'anno 2016, tesi a mantenere un alto standard di qualità e garantire una più razionale organizzazione degli orari dei servizi resi all'utenza interna ed esterna, accrescere l'efficienza dell'azione amministrativa e garantire la produttività del lavoro, disciplinare secondo criteri uniformi l'orario di lavoro e di servizio,</i></p>

Unità organizzative coinvolte e altri attori	Attività a rischio	Grado di rischio	Note
Amministrativa	fiscali.		<p><i>prevenire il rischio di comportamento non in linea con la legge, il CCNL, il Codice di Comportamento di IMT.</i></p> <p><i>Nel medesimo provvedimento è previsto, anche come misura di prevenzione della corruzione, che l'Unità di staff alla Direzione Amministrativa effettui nel corso dell'anno, ai fini di cui sopra, un monitoraggio, anche tramite controlli a campione, su presenza in servizio dei dipendenti e rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro e di servizio.</i></p>

## 5. MISURE OBBLIGATORIE E ULTERIORI: FORMAZIONE, CONTROLLO E PREVENZIONE DEL RISCHIO

### **Formazione**

Il numero contenuto dei dipendenti della Scuola consente di impostare un programma di formazione efficace al fine di coprire le attività con un rischio più elevato.

Nell'anno 2015 sono stati raggiunti gli obiettivi specifici di formazione previsti dal Piano e più della metà del personale ha partecipato a formazione di II livello. È stato, inoltre realizzato un momento formativo comune, di durata 4 h, rivolto a tutto il personale in materia di legalità e prevenzione della corruzione, progettato e realizzato da un docente interno e inserito tra i suoi obiettivi annuali.

E' stata realizzata inoltre, ricorrendo a due docenti interni e ad un esterno, una giornata di formazione comune estesa a tutto il personale i cui temi sono stati il Piano integrato per la performance, la prevenzione della corruzione e la trasparenza, l'illustrazione degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza, le ultime modifiche in materia di repressione penale dei reati di corruzione, che hanno ulteriormente modificato la definizione delle fattispecie di reato e fortemente inasprito i limiti edittali.

Si ritiene utile dare conto del fatto che il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e il responsabile dell'Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali, fanno parte e partecipano attivamente alle riunioni del GLAT (gruppo di lavoro del CODAU in materia di anticorruzione e trasparenza), che costituisce un contesto di costante confronto, aggiornamento, analisi e approfondimento ad alto livello di tali tematiche applicate allo specifico contesto universitario. Il medesimo Responsabile, inoltre, è un formatore con consolidata esperienza nella formazione dei dipendenti pubblici, tra l'altro sui temi della prevenzione della corruzione e la trasparenza e scrive articoli, editoriali e saggi in materia di performance e valutazione, prevenzioni della corruzione, trasparenza, disciplina del pubblico impiego, riforma della PA.

Il programma di formazione mira a fornire:

- I livello: a tutti i dipendenti coinvolti, una formazione generale di base e un aggiornamento costante in materia di etica e legalità, comprensiva del nuovo codice di comportamento dei dipendenti della PA e del nuovo del codice di comportamento di IMT, nonché del codice etico della Scuola, della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, del

PTPC;

- II livello: ai dipendenti direttamente coinvolti in attività particolarmente esposte al rischio, una formazione mirata a specifici settori che comprenda anche l'aggiornamento su normativa e procedure che presidono alle specifiche attività (ovvero la cornice di correttezza formale e sostanziale entro cui realizzare condizioni di buona amministrazione);
- III livello: ai responsabili degli uffici, al responsabile per la prevenzione e la trasparenza e alla relativa struttura di supporto una formazione in materia di prevenzione del rischio corruzione mirata rispetto alle mansioni assegnate.

La Scuola, oltre a potenziare il suo programma di formazione in modo da garantire il costante aggiornamento dei propri dipendenti in relazione alle evoluzioni del contesto normativo, nella convinzione che l'accrescimento del livello di conoscenze professionali rappresenti una delle condizioni di base per prevenire il rischio corruzione, intende proseguire il programma specifico di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza di II livello e realizzare, utilizzando risorse umane interne, un ulteriore momento formativo comune rivolto a tutto il personale di presentazione degli aggiornamenti al PTPC e al Codice di Comportamento e altri momenti formativi interni mirati per favorire la conoscenza e l'applicazione della normativa di legge e dei regolamenti e provvedimenti interni.

Il Piano, il Codice etico della Scuola e il Codice di comportamento di IMT sono oggetto di riunioni annuali di presentazione e approfondimento a tutto il personale della Scuola. I nuovi assunti attestano di aver preso visione dei suddetti documenti all'atto dell'assunzione.

Si sottolinea l'opportunità di sfruttare ai fini della formazione sia l'esperienza dei formatori interni sia le sinergie e le collaborazioni che la Scuola ha intessuto con altri atenei, anche nell'ambito di sedi come il GLAT.

Fermo restando che il programma di formazione è rivolto a tutti i dipendenti della Scuola, i dipendenti da coinvolgere per le singole iniziative di formazione saranno individuati dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, in collaborazione con l'ufficio incaricato della formazione del personale.

### **Controllo**

La struttura delle principali attività e procedimenti, che vedono l'intervento di diversi soggetti interni (funzionari, responsabile dell'ufficio, direzione amministrativa e uffici di staff), unitamente alle caratteristiche dimensionali e alle peculiarità del modello organizzativo della Scuola, consentono di esplicitare una costante attività di controllo sui procedimenti (in particolare per tutti gli appalti, i contratti e le procedure concorsuali).

Il Responsabile della prevenzione della corruzione può, in qualsiasi momento:

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

Lavori, Servizi e Forniture.

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

### ***Prevenzione***

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

Si realizza altresì per la prima volta l'integrazione del piano per la prevenzione della corruzione con il programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ciò che potremmo definire una sorta di "super misura" di contrasto alla corruzione intesa in senso lato.

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

Le misure previste dal presente Piano e le connesse responsabilità sono tradotte in obiettivi di amministrazione inseriti nel Piano della Performance; dei risultati delle relative attività si tiene conto per la valutazione dei responsabili di ufficio e dei responsabili di procedimento coinvolti.

## **6. OBBLIGHI INFORMATIVI E TUTELA DEL WHISTLEBLOWER**

---

Nei settori particolarmente esposti al rischio corruzione i Responsabili degli Uffici informano il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, dei procedimenti amministrativi istruiti e dei provvedimenti finali adottati, nonché del Responsabile di ciascun procedimento, dei destinatari dello stesso e dei tempi di effettiva conclusione.

L'informativa ha la finalità di:

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

I termini dei principali procedimenti amministrativi sono in corso di pubblicazione, come previsto dalla normativa vigente, nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web della Scuola, con l'obiettivo di completare la pubblicazione entro il 2016, all'esito della riorganizzazione di procedimenti e dei tempi procedurali in atto.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione.

Tali segnalazioni dovranno essere effettuate tramite PEC (posta elettronica certificata) o attraverso l'indirizzo di posta elettronica istituzionale del responsabile per la prevenzione.

Il Codice di Comportamento prevede che il Responsabile per la prevenzione della corruzione disponga ogni misura atta a tutelare il lavoratore da cui la stessa pervenga (*whistleblower*); nell'ambito di tale tutela è assicurata anche la tutela dell'anonimato del segnalante o del denunciante, ove non sia diversamente previsto nell'ambito di procedimenti giudiziari oppure nell'ambito del procedimento disciplinare, nei casi previsti dall'art. 54 bis del D.Lgs. 165/2001.

In particolare le segnalazioni sono lette solo dal Responsabile per la prevenzione della corruzione, a massima tutela della riservatezza del segnalante e nella sezione amministrazione trasparente è riportato per intero il testo dell'art. 54 bis del D.Lgs. 165/2001.

Qualora il Responsabile della prevenzione della corruzione consenta l'accesso alla lettura delle segnalazioni pervenute all'indirizzo sopracitato, tale accesso non può essere dato a più 2 soggetti, tenuti al rispetto delle medesime clausole di riservatezza specifica osservate dal Responsabile: la violazione dell'obbligo di riservatezza costituisce un illecito disciplinare.

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

## **7. ROTAZIONE DEGLI INCARICHI E PREVENZIONE CONFLITTI DI INTERESSE**

---

Le dimensioni della Scuola non consentono di adottare una rotazione estesa e sistematica degli incarichi, anche in quelle attività che siano fungibili. Il varo nel corso del 2015 di un nuovo modello organizzativo, corredato da un nuovo organigramma e da un nuovo funzionigramma, congiuntamente con il nuovo sistema di individuazione delle posizioni organizzative, e di pesatura delle stesse, e di valutazione della performance del personale, ha offerto tuttavia l'occasione di realizzare una rotazione degli incarichi mai realizzatasi prima nella storia della Scuola, che ha coinvolto più della metà del personale e tutti i più significativi settori di attività, con l'individuazione di nuovi uffici e di nuovi responsabili degli uffici e dei procedimenti. Gli incarichi ai responsabili degli uffici sono stati conferiti con durata biennale, mentre gli incarichi ai responsabili dei vari procedimenti, e le correlate indennità, sono definiti su base annuale e possono variare anche in relazione ad esigenze di rotazione degli incarichi nelle aree esposte al rischio corruzione.

In relazione a quanto previsto dal nuovo Codice di Comportamento, per far fronte ai casi di astensione per conflitto di interessi, ove non sia possibile far ricorso a risorse esterne, sarà sviluppata la collaborazione con altre P.A. con particolare riguardo agli istituti universitari ad ordinamento speciale con cui è stata di recente sottoscritta una convenzione quadro per collaborazione in ambito amministrativo. Il riconoscimento e la prevenzione dei potenziali conflitti di interesse e lo strumento dell'astensione obbligatoria sono oggetto di particolare attenzione nelle iniziative formative organizzate internamente sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Ci si propone di rafforzare, compatibilmente con le risorse umane a disposizione, l'attività di verifica e controllo sull'esistenza di conflitti di interesse e sulle ipotesi di inconfiribilità di incarichi e di incompatibilità previste dalla legge, ivi incluso il rispetto del divieto del cosiddetto *pantouflage-revolving doors*, attraverso il potenziamento di apposite procedure di acquisizione e verifica delle dichiarazioni da parte degli interessati e incrementando più in generale le attività di verifica e controllo.

### **ALLEGATO A1**

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' 2016-2018

(d.lgs 14 marzo 2013, n. 33)

## **8. TRASPARENZA**

---

La trasparenza amministrativa rappresenta come detto uno strumento strategico di prevenzione della corruzione, perché consente di esplicitare un controllo diffuso sull'operato delle Pubbliche amministrazioni da parte degli *stakeholder* e dei cittadini in genere ed ha perciò anche un'efficacia deterrente rispetto a fenomeni corruttivi. In tal senso il D.lgs 33/2013 ha disposto, com'è noto, la pubblicazione obbligatoria di una serie nutrita di dati nella Sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale di ciascuna Amministrazione.

La Scuola si pone come obiettivo quello di adempiere alla totalità degli obblighi di pubblicazione, ove applicabili al contesto specifico, e di adottare in ogni caso una strategia ed una interpretazione estensiva pubblicando in ogni caso tra i contenuti ulteriori altri provvedimenti o dati ritenuti significativi ai fini di accrescere il livello di trasparenza dell'azione amministrativa e delle attività istituzionali (per esempio tutti i provvedimenti su organizzazione uffici assegnazione posizioni di responsabilità, pesatura di uffici e posizioni e correlate indennità, criteri per la valutazione della performance del personale e l'erogazione del trattamento accessorio e altre circolari o provvedimenti ad uso interno). Ciò se da una parte contribuisce a fornire un quadro il più possibile completo, dall'altra va incontro alle più recenti indicazioni provenienti dal legislatore in sede di riforma della Pubblica Amministrazione, con le quali è stato introdotto il concetto di accessibilità totale, riferita a tutte le attività di una Pubblica Amministrazione, il cui sviluppo mira alla realizzazione di un ulteriore salto di qualità nella trasparenza amministrativa, estendendola a tutta l'attività delle PA e i documenti da esse prodotti a prescindere dall'obbligo specifico di pubblicazione.

L'adempimento degli obblighi di pubblicazione è stato oggetto, nella seconda parte dell'anno 2015, di un'intensa e sistematica attività di verifica puntuale di tutta la Sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale alla luce degli orientamenti dell'ANAC, accompagnata da una contemporanea attività di aggiornamento e manutenzione dei dati presenti.

Dell'esito di questo lavoro, che ha consentito di raggiungere gli obiettivi prefissati in termini di percentuale di sottosezioni complete o in corso di ordinario aggiornamento, si dà conto nell'Allegato 1, che evidenzia le sottosezioni che necessitano nel corso dell'anno 2016 interventi di aggiornamento straordinario più consistenti.

Con il piano 2016-2018 si coglie l'occasione per realizzare uno degli obiettivi in materie di trasparenza che la Scuola si è posta, ovvero quello di rendere più efficiente, tempestivo e corretto il meccanismo di pubblicazione dei dati, attraverso l'individuazione chiara e univoca delle responsabilità per la loro pubblicazione in capo ai responsabili degli Uffici, che provvederanno direttamente alla pubblicazione dei dati di propria competenza, sotto il coordinamento del Responsabile per la Trasparenza, supportato dall'Ufficio Legale, che si occupa anche del monitoraggio costante di tutte le sottosezioni e supporta il Responsabile nell'adempiere direttamente all'obbligo in via sostitutiva ove ciò si renda necessario. In parallelo si procederà quanto più possibile a informatizzare e automatizzare l'inserimento dei dati nelle sottosezioni.

Per l'efficiente gestione di un sistema complesso di obblighi di pubblicazione nel peculiare contesto organizzativo di IMT è strategico il coinvolgimento dei responsabili degli uffici e dei procedimenti che raccolgono e trattano direttamente i dati da pubblicare, coinvolgimento previsto, peraltro, in via generale dal legislatore e dall'ANAC. L'individuazione della responsabilità diretta del corretto inserimento in capo ai responsabili degli uffici consente al contempo di accrescere la correttezza, la qualità e la completezza dei dati pubblicati, e di gestire in modo più efficiente e tempestivo il carico adempimentale connesso agli obblighi di pubblicazione, attraverso la sua ripartizione diffusa. Il parallelo sviluppo, per quanto possibile, di processi informatici automatici di pubblicazione dei dati consentirà di ridurre ulteriormente l'impatto in termini di carico di lavoro per gli uffici direttamente coinvolti.



Nell'allegato 1 è individuata la ripartizione tra gli uffici della responsabilità per la raccolta, l'eventuale elaborazione, ove necessario, e la corretta e tempestiva pubblicazione di tutti i dati per i quali essa è obbligatoria. e per la loro elaborazione, ove necessaria.

La responsabilità è attribuita al responsabile di ciascun ufficio cui è ascritta la pubblicazione di ciascuna categoria di dati. Il Responsabile per la trasparenza, nel corso dell'anno 2016, con suo provvedimento può, su proposta dei responsabili degli uffici coinvolti, attribuire direttamente la responsabilità per la pubblicazione di determinate categorie di dati ad altri dipendenti dell'ufficio, ferma restando la vigilanza del responsabile dell'ufficio.

## 9. TEMPI E MODALITÀ DEL RIASSETTO del PTPC

Il Piano viene aggiornato annualmente o quando ciò sia ritenuto necessario dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza in relazione a:

- normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- emersione di rischi non considerati nella predisposizione del Piano vigente;
- nuovi indirizzi o direttive contenuti nel Piano Nazionale Anticorruzione;
- modifiche sostanziali dell'assetto organizzativo della Scuola;
- risultati delle attività di verifica monitoraggio e controllo ordinarie o straordinarie.

Le proposte di aggiornamento del Piano sono approvate dal Consiglio Direttivo; il Responsabile per la prevenzione della corruzione si riserva di effettuare direttamente, quando necessario, interventi di "micro-revisione" tesi a correggere eventuali refusi, errori formali e soprattutto ad aggiungere annotazioni, precisazioni e quanto necessario per favorire la leggibilità del documento a tutti gli attori coinvolti.

L'attuazione del Piano è oggetto di una relazione annuale del Responsabile pubblicata nel sito internet della Scuola nella sezione "Amministrazione Trasparente".

## 10. MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA: PIANIFICAZIONE TRIENNALE

Nella tabella che segue sono sintetizzati gli interventi previsti nel corso del triennio di riferimento, indicando per ciascuna attività da implementare la competenza e l'ambito (Prevenzione/Controllo/Formazione).

### Interventi per il triennio 2016/2018

*Le azioni e le attività previste per gli anni 2017 e 2018 sono esposte a titolo indicativo e saranno rielaborate alla luce della prossima revisione annuale del Piano. Le azioni e le attività previste per l'anno 2016 sono distinte tra ricorrenti e una tantum. Per gli anni 2015 e 2016 sono state indicate unicamente le attività una tantum che si aggiungono cioè a quelle ricorrenti indicate per il 2014.*

2016			
Competenza	Ambito	Attività da implementare	Periodicità
Responsabili degli Uffici	Prevenzione	Proporre per la revisione del Piano, nell'ambito delle attività di competenza dell'unità, misure idonee a prevenire e contrastare i	Ogni anno



		fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto del Piano, del Codice di Comportamento di IMT e dei regolamenti.	
	Controllo	Controllare il rispetto di quanto previsto dal Piano e dal Codice di Comportamento di IMT nonché delle procedure previste dai regolamenti della Scuola e fornire al Responsabile della Prevenzione della Corruzione le informazioni necessarie e le proposte adeguate per l'adozione di misure di controllo nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione.	Ogni anno
	Controllo	Segnalare al Responsabile della Prevenzione della Corruzione (art. 1, comma 9, lettera c, Legge 190/2012) ogni evento o dato utili per l'espletamento delle proprie funzioni, anche con riferimento a quanto previsto dal Codice di Comportamento di IMT.	Ogni anno
	Controllo/Prevenzione	Verifica e implementazione del rispetto degli obblighi di trasparenza per le attività di competenza dell'ufficio	Ogni anno
Responsabile della Prevenzione della Corruzione Responsabili degli Uffici Ufficio Legale atti negoziali e relazioni sindacali	Prevenzione	Monitoraggio delle aree di attività a maggior rischio in collaborazione con responsabili degli uffici e con il supporto dell'Ufficio Legale e dell'Unità di Staff e verifica su implementazione obblighi di trasparenza.	Ogni anno
	Prevenzione	Proseguo lavoro di implementazione del Piano e del Codice di Comportamento di IMT e dell'integrazione degli strumenti previsti dal piano nelle attuali procedure	Una tantum
	Prevenzione	Revisione del Piano alla luce delle novità di contesto e dell'analisi di efficacia delle misure di contrasto.	Ogni anno
	Prevenzione/Controllo	Prima implementazione del processo di verifica del rispetto dei termini per i procedimenti (art. 1, comma 9, lettera d, Legge 190/2012), i cui risultati saranno consultabili sul sito web istituzionale (art. 1, comma 28, Legge 190/2012).	Una Tantum

	Formazione	Svolgimento di formazione mirata in materia di prevenzione della corruzione nel settore specifico per quattro unità di personale addette al reclutamento e alla gestione del personale, alle procedure di acquisizione di beni e servizi, alla gestione delle progetti di ricerca e delle attività in conto terzi.	Una Tantum
Responsabile della Prevenzione della Corruzione Ufficio Programmazione, reclutamento e gestione del personale	Controllo	Implementazione di un sistema che consenta di monitorare rigorosamente i rapporti tra la Scuola e i soggetti con cui vengono stipulati i contratti o con i quali è attivo un rapporto di scambi economici, al fine di attuare quanto disposto dalla legge e dal Codice di Comportamento di IMT in materia di incompatibilità e conflitti di interesse.	Una Tantum
Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza Ufficio Legale atti negoziali e relazioni sindacali	Prevenzione	Portare a termine revisione integrale del sistema di gestione dei progetti di ricerca e della attività in conto terzi della Scuola, ivi inclusi l'affidamento di incarichi al personale interno, l'erogazione di compensi o premi, le procedure amministrative di gestione, verifica e controllo, tra cui quelle per l'approvazione dei contratti delle convenzioni e del budget delle attività.	Una tantum
Responsabile Per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali	Previsione	Revisione delle procedure interne relative alla gestione dei contratti di appalto di servizi e forniture al fine di semplificare, accrescere efficienza ed economicità, valorizzare e strutturare il ruolo del RUP e del direttore dell'esecuzione.	Una Tantum
Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	Prevenzione	Predisposizione di nota informativa/circolare su doveri connessi allo stato giuridico dei professori e dei ricercatori della Scuola	Una tantum
Ufficio Legale, atti negoziali e relazioni sindacali	Prevenzione	Analisi di fattibilità per l'introduzione di un Protocollo di Legalità per il settore degli Appalti	Una tantum
Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	Prevenzione/Controllo	Verifica straordinaria sull'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte	Una tantum

Ufficio Legale atti negoziali e relazioni sindacali		degli enti controllati dalla Scuola e implementazione del sistema di vigilanza sull'adozione e l'attuazione da parte di tali enti delle relative misure.	
Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza Ufficio Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale	Prevenzione	Prima implementazione della ripartizione tra gli uffici della responsabilità per gli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa sulla trasparenza, con introduzione di un sistema informativo improntato al criterio della responsabilità diretta per la pubblicazione dei dati assegnata al responsabile dell'ufficio che li raccoglie tratta e detiene e sull'incremento delle procedure automatizzate di pubblicazione.	Una Tantum
Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	Prevenzione/controllo	Implementazione del sistema di gestione e di controllo previsto dal <i>Regolamento per l'utilizzo della posta elettronica e della Rete</i>	Una Tantum
Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza in collaborazione con due unità di supporto dell'ufficio PGA	Prevenzione	Progetto di manutenzione straordinaria dell'intero impianto dei regolamenti della Scuola, anche in relazione alle esigenze emerse in fase di attuazione del piano e agli obblighi previsti dalla normativa nonché dal nuovo Codice di Comportamento di IMT	Una Tantum
Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza in collaborazione con i responsabili delle unità organizzative	Controllo/prevenzione	Verifica e ulteriore implementazione degli obblighi di trasparenza e di pubblicazione previsti dalla legge e dal Piano.	Una tantum
Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza	Prevenzione	Ulteriore sviluppo del sistema dei controlli interni per il settore delle acquisizioni di beni e servizi e sviluppo controlli su procedure concorsuali e selettive relative al personale e alle collaborazioni, anche con riguardo alla tematica dell'incompatibilità e dell'inconferibilità.	Una Tantum
Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza	Formazione	Organizzazione di un evento formativo interno dedicato alla presentazione a tutti i soggetti coinvolti del Piano, del Codice di Comportamento e delle correlate	Ogni anno

		attività e all'aggiornamento sulle tematiche della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Organizzazione di incontri di informazione e comunicazione mirati a favorire conoscenza e applicazione di regolamenti e provvedimenti con efficacia interna.	
Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza	Controllo	Verifica straordinaria su attuazione del Codice di Comportamento di IMT e implementazione interna delle relative procedure anche al fine di verificare l'opportunità di apportare eventuali modifiche.	Una tantum
<b>2017</b>			
<b>Ambito</b>	<b>Attività da implementare</b>		
Controllo	Verifica adempimento di tutti gli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e dal Piano		
Formazione	Svolgimento formazione mirata di II livello rivolta ad almeno 4 unità di personale nei settori della gestione del personale della didattica e dei servizi agli studenti, dei servi logistici e patrimoniali		
Formazione	Svolgimento formazione mirata di II livello rivolta ad almeno 2 unità di personale sulla nuova disciplina degli appalti pubblici a seguito dell'entrata in vigore delle nuove Direttive UE e del nuovo Codice degli appalti pubblici.		
Prevenzione	Organizzazione realizzazione di un evento formativo sui temi della prevenzione e della corruzione aperto alla partecipazione di dipendenti di altre pubbliche amministrazioni.		
Prevenzione	Studiare la fattibilità e organizzare modalità di comunicazione e presentazione pubblica delle misure adottate dalla Scuola per prevenire la corruzione e ad accrescere la trasparenza.		
Controllo	Piena implementazione a regime del sistema dei controlli sui vari settori di attività		
Prevenzione	Sviluppo attività di comunicazione ai cittadini di Piano, Codice di Comportamento e dei risultati del monitoraggio sull'attuazione.		
Prevenzione	Piena implementazione degli adempimenti in materia di pubblicazione e trasparenza.		
Prevenzione	Verifica straordinaria del primo anno di funzionamento del nuovo sistema di gestione degli obblighi di pubblicazione e adozione di misure per garantire il buon funzionamento a regime		
Controllo	Verifica approfondita sul funzionamento del nuovo sistema di gestione delle risorse da progetti di ricerca e attività in conto terzi.		
<b>2018</b>			
<b>Ambito</b>	<b>Attività da implementare</b>		
Formazione	Accreditare la Scuola come luogo di formazione sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza rivolta anche a		

	funzionari e dirigenti di altre Pubbliche Amministrazioni, con particolare attenzione a quelle del Territorio.
Prevenzione	Avvio nuova fase di verifica straordinaria e revisione di regolamenti e procedure in relazione alle esigenze emerse in fase di attuazione del Piano e ai cambiamenti del contesto esterno ed interno.
Prevenzione	Completamento e messa in funzione a regime delle procedure che consentano di monitorare rigorosamente i rapporti tra la Scuola e i soggetti con cui vengono stipulati i contratti o con i quali è attivo un rapporto di scambi economici, al fine di attuare quanto disposto dalla legge e dal Codice di Comportamento di IMT in materia di incompatibilità e conflitti di interesse.
Prevenzione	Verifica primo triennio di funzionamento del nuovo sistema organizzativo e revisione di funzionigramma e organigramma alla luce delle risultanze emerse e del principio di rotazione degli incarichi.

**Allegato 1 PTPC Programma per la trasparenza  
Evoluzione Stato dell'Arte - Amministrazione Trasparente -  
Individuazione uffici responsabili per la pubblicazione**

<b>Sezione</b>	<b>Sotto-sez.</b>	<b>Stato dell'Arte al 05.10.2015</b>	<b>Stato dell'Arte al 22.01.2016</b>	<b>Aggiornamenti</b>	<b>Rif. Normativo D.lgs 33/2013</b>	<b>Ufficio Responsabile Pubblicazione</b>
<b>Disposizioni Generali</b>	Programma Trasparenza e Integrità	Completa	Completa	Annuale	Art. 10 c. 8	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Attestazioni OIV o Struttura Analoga	Completa	Completa	Annuale		Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Riferimenti normativi e organizzazione attività	Completa	Completa		Art. 12 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Statuto e Regolamenti	Da Aggiornare	Completa		Art. 12 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Statuto Leggi Regionali	Incompleta	Completa		Art. 12 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Codice Disciplinare e Codice di Condotta	Completa	Completa		Art. 12 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Oneri informativi per cittadini e imprese	Non Applicabile	Completa		Art. 34	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Scadenziario dei nuovi obblighi amministrativi	Non Applicabile	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 29 c. 3 d.l 69/2013	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Burocrazia Zero	Non Applicabile	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 37 c. 3 d.l 69/2013	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Organizzazione</b>	Organi d'Indirizzo Politico-Amministrativo	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 14 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Sanzioni per Mancata Comunicazione	Incompleta	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 47 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Rendiconto Gruppi Consiliari Regionali - Provinciali	Incompleta	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 28 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Organigramma	Incompleta	Completa		Art. 13 c. 1	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Articolazione Uffici	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 13 c. 1	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Telefono e Posta Elettronica	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 13 c. 1	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	<b>Consulenti e Collaboratori</b>	Consulenti e Collaboratori	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 15
Dati Docenti Stranieri di Chiara Fama		Da Aggiornare	Completa			Programmazione, reclutamento e gestione del personale
<b>Personale</b>	Incarichi Amministrativi di Vertice	Completa	Completa		Art. 15 c. 1	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Dirigente	Completa	Completa		Art. 41 c. 2	Programmazione, reclutamento e gestione del personale

	Elenco Posizioni Dirigenziali Discrezionali	Non Applicabile	Completa		Art. 15 c. 5	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Posti funzione disponibili	Completa	Completa		Art. 19 c. 1 bis d.lgs n° 165/2001	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Posizioni Organizzative	Da Aggiornare	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 10 c. 8	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Costo personale Tempo Indeterminato	Completa	Completa		Art. 16 c.1	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Conto Annuale personale	Da Aggiornare	Completa	Annuale	Art. 16 c. 2	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Personale non a tempo indeterminato	Incompleta	Completa	Annuale	Art. 17 c. 2	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Tassi di Assenza	Completa	Completa	Trimestrale	Art. 16 c. 3	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 18	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Contratti collettivi nazionali università	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 21 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Contratti collettivi nazionali dirigenti	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 21 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Contratti Integrativi	Da Aggiornare	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 21 c. 2	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Costi Contratti Integrativi	Da Aggiornare	Completa	Annuale	Art. 21 c. 2	Pianificazione, Finanza e Controllo
	OIV	Da Aggiornare	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 10 c. 8	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
<b>Bandi di Concorso</b>	Bandi di Concorso PTA	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 19 c. 1	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Bandi di Concorso personale docente e ricercatore	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 19 c. 1	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Bandi di concorso per dottorato di Ricerca	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 19 c. 1	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Elenco Bandi Espletati	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 19 c. 2	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
	Dati relativi procedure selettive	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 23 cc. 1 e 2 e Art. 1 c. 16 d.l 190/2012	Programmazione, reclutamento e gestione del personale
<b>Performance</b>	Sistema misuraz. E validaz. Performance	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Parte 1 delib. CiViT n° 104/2010	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Piano della Performance	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 10 c.8	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche

	Relazione sulla Performance	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 10 c.8	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Doc. OIV Validaz. Relazione Performance	Da Aggiornare	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Parte 2.1 delib. CiViT 6/2012	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Relazione OIV Funzionamento Complessivo	Da Aggiornare	Completa	Annuale - Aprile	Parte 4 delib. CiViT 23/2013	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Ammontare complessivo dei Premi	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 20 c. 1	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Dati relativi ai premi	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 20 c. 2	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Benessere Organizzativo	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 20 c. 3	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
<b>Enti controllati</b>	Enti pubblici vigilati	Completa	Completa		Art. 22 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Società partecipate	Completa	Completa		Art. 22 c. 2	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Enti di diritto privato controllati	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Annuale	Art. 22 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Rappresent. Grafica	Completa	Completa	Annuale	Art. 22 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Attività e Procedimenti</b>	Dati Aggregati Attività Amm.	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Annuale - La prima pubblicazione decorre dal termine di sei mesi dall'entrata in vigore del decreto	Art. 24 c. 1	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Tipologie di Procedimento	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 35 c. 1	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Monitoraggio Tempi procedurali	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Tempestivo - La prima pubblicazione decorre dal termine di sei mesi dall'entrata in vigore del decreto	Art. 24 c. 2 e Art. 1 c. 28 l.n. 190/2012	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Dichiaraz. Sostitutive e acquisite	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 35 c. 3	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
<b>Provvedimenti</b>	Provvedimenti Organi Indirizzo Politico	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Semestrale	Art. 23 c. 1	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Provvedimenti Dirigenti	Incompleta - Dato in fase di raccolta	Incompleta - Dato in fase di raccolta. Nella scuola l'unico dirigente è il direttore amministrativi e molti atti sono pubblicati	Semestrale	Art. 23 c. 2	Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
<b>Controlli sulle Imprese</b>	Tipologie di Controllo	Non Applicabile	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 25 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Obblighi e Adempimenti	Non Applicabile	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 25 c. 2	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Bandi di Gara e Contratti</b>	Avviso di pre - Informazione	Non Applicabile	Non Applicabile	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste dal d.lgs 163/2006	Art. 37 c. 1 e Artt. 63,66 del d.lgs 163/2006	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Delibera a contrarre	Non Applicabile - Sono in corso ulteriori verifiche	Non Applicabile - Sono in corso ulteriori verifiche	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste dal d.lgs 163/2006	Art. 37 c. 2	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali



	Avvisi, bandi e inviti	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste dal d.lgs 163/2006	Art. 37 c. 1 e Artt. 66 e 122 d.lgs 163/2006	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Avvisi sui risultati della procedura di affidamento	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste dal d.lgs 163/2006	Art. 37 c. 1 e Artt. 65 e 66 d.lgs 163/2006	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Avviso sistema di qualificazione	Non Applicabile	Da Aggiornare	Da pubblicare secondo le modalità e le specifiche previste dal d.lgs 163/2006	Art. 37 c. 1 e Artt. 66 e 223 d.lgs 163/2006	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Info. Sulle singole procedure	Completa	Completa	Tempestivo	Art. 1 c. 32 l.n. 190/2012 Art. 3 delib. AVCP N° 26/2013	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Tabelle riassuntive delle singole procedure	Completa	Completa	Annuale	Art. 1 c. 32 l.n. 190/2012 Art. 3 delib. AVCP N° 26/2013	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Sovvenzioni, Contributi, Sussidi e Vantaggi Economici</b>	Criteri e Modalità	Incompleta	Completa	Annuale(con eventuali modifiche dei Regolamenti)	Art. 26 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Atti di Concessione	Incompleta	Da Aggiornare	Annuale(con eventuali modifiche dei Regolamenti)	Art. 26 c. 2	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Bilanci</b>	Conti Consuntivi	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 29 c. 1 + Art. 1 c. 15 l.n. 190/2012 + Art. 32 c. 2 l.n. 69/2009 + Art. 5 c. 1 d.p.c.m. 26 Aprile 2011	Pianificazione, Finanza e Controllo
	Primo Stato Patrimoniale	Completa	Completa	Non presente su Delibera 50/2013	/	Pianificazione, Finanza e Controllo
	Bilanci di Previsione	Incompleta	Completa	Annuale	Art. 29 c. 1 + Art. 1 c. 15 l.n. 190/2012 + Art. 32 c. 2 l.n. 69/2009 + Art. 5 c. 1 d.p.c.m. 26 Aprile 2011	Pianificazione, Finanza e Controllo
	Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di Bilancio	Non Applicabile - Dati in fase di raccolta	Non Applicabile - Dati in fase di raccolta	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 29 c. 2	Pianificazione, Finanza e Controllo
<b>Beni Immobili e Gestione Patrimonio</b>	Patrimonio Immobiliare	Incompleta	Completa		Art. 30	Servizi generali, logistici e patrimoniali
	Canone di Locazione e Affitto	Incompleta	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 30	Servizi generali, logistici e patrimoniali
<b>Controlli e Rilievi sull'Amministrazione</b>	Rilievi Organi di Controllo e Revisione	Incompleta	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 31	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Rilievi Corte dei Conti	Incompleta	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 31	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Servizi Erogati</b>	Carta dei Servizi e Standard di Qualità	Incompleta	Da Aggiornare	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 32 c. 1	Staff Direttore Amministrativo e biblioteche
	Class Action	Non Applicabile	Non Applicabile	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 1 c. 2 d.lgs 198/2009 + Art. 4 c. 2 d.lgs 198/2009 + Art. 4 c. 6 d.lgs 198/2009	Non Applicabile
	Costi contabilizzati	Non Applicabile	Non Applicabile	Annuale	Art. 32 c. 2 lett. A + Art. 10 c. 5 + Art. 1 c. 5 l.n. 190/2012	Non Applicabile

	Tempi medi di erogazione dei servizi	Non Applicabile	Non Applicabile	Annuale	Art. 32 c. 2 lett. B	Non Applicabile
	Liste di attesa	Non Applicabile	Non Applicabile		Art. 41 c. 6	Non Applicabile
<b>Pagamenti dell'Amministrazione</b>	Indicatore di Tempestività dei pagamenti	Completa	Completa	Annuale	Art 33. c. 1	Pianificazione, Finanza e Controllo
	Iban e pagamenti informatici	Completa	Completa		Art. 36	Pianificazione, Finanza e Controllo
	Fatturazione Elettronica	Completa	Completa		Art. 36	Pianificazione, Finanza e Controllo
<b>Opere Pubbliche</b>		Non Applicabile	Non Applicabile	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 38 c. 1 e 2	Non Applicabile
<b>Pianificazione e Governo del Territorio</b>		Non Applicabile	Non Applicabile		Art. 39 c. 1 e 2	Non Applicabile
<b>Informazioni Ambientali</b>		Non Applicabile	Non Applicabile		Art. 40 c. 2	Non Applicabile
<b>Interventi Straordinari d'Emergenza</b>		Non Applicabile	Non Applicabile		Art. 42 c. 1	Non Applicabile
<b>Altri Contenuti</b>	Corruzione	Completa	Completa			Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	PTPC	Completa	Completa	Annuale		Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	RPC	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 43 c. 1	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	RT	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Delib. CiViT n° 105/2010 e 2/2012	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Regolamenti per la prevenzione e la repressione dell'illegalità	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013		Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Relazione Responsabile Anti Corruzione	Completa	Completa	Annuale	Art. 1 c. 14 l.n. 190/2012	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Atti d'adeguamento a provvedimenti Civit	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 1 c. 3 l.n. 190/2012	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Atti d'accertamento delle violazioni	Completa	Completa	Tempestivo in base a quanto scritto nella delibera 50/2013	Art. 18 c. 5 d.lgs 39/2013	Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Sportello Anti-corruzione	Da Aggiornare	Completa			Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
	Accesso Civico	Da Aggiornare	Completa			Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Accessibilità e Catalogo di Dati, Metadati e Banche Dati</b>	Regolamenti	Incompleta	Da Aggiornare	Annuale	Art. 52 c. 1 d.lgs 82/2005	Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale
	Catalogo Dati [...]	Da Aggiornare	Da Aggiornare	Annuale	Art. 52 c. 1 d.lgs 82/2005	Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale
	Obiettivi Accessibilità	Incompleta	Da Aggiornare	Annuale	Art. 9 c. 7 d.l. 179/2012	Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale
	Provvedimenti per Uso dei Servizi	Incompleta	Da Aggiornare	Annuale	Art. 63, cc - 3-bis e 3 quater, d.lgs 82/2005	Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale
<b>Dati Ulteriori</b>	Vari	Completa	Completa in via di ulteriore implementazione			Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne

	Collegio Revisori dei Conti	Completa	Completa			Pianificazione, Finanza e Controllo
	Comitato Scientifico	Completa	Completa			Ufficio Segreteria Generale, organizzazione e relazioni esterne
	Relazione sui Risultati delle attività di ricerca, Formazione e Trasferimento tecnologico e sui Finanziamenti ottenuti da Soggetti pubblici e privati	Da Aggiornare	Completa	Annuale		Ricerca, Gestione Progetti e trasferimento tecnologico
	Avviso Pubblico Procedura Partecipata	Completa	Completa			Legale, atti negoziali e relazioni sindacali
<b>Note del RPC</b>	Note del RPC	Sez. Assente	Aggiunta su richiesta del Responsabile			Legale, atti negoziali e relazioni sindacali