



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

2017-2019

# PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

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



## SOMMARIO

<b>PREMESSE NORMATIVE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO</b> .....	<b>5</b>
1.1. CHI SIAMO: LA VISIONE, LA MISSIONE E I VALORI DELLA SCUOLA .....	5
1.2 L'INTEGRAZIONE NEL PIANO .....	6
1.3 LE LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICHE 2017 .....	8
<b>2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>29</b>
2.1. IL MECCANISMO DEL CASCADING OBJECTIVES .....	29
2.2 OBIETTIVI OPERATIVI, INDICATORI DELLA PERFORMANCE E SOGGETTI COINVOLTI .....	35
2.3 GRADO DI INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	43
2.4 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	49
<b>3.ANALISI DEL RISCHIO</b> .....	<b>58</b>
3.1 PREMESA E OGGETTO DELLA SEZIONE III (ANALISI AREE DI RISCHIO - P.T.P.C.T.).....	58
3.4 – PRINCIPI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO .....	65
3.5 – LE FASI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO.....	67
3.6 – TRATTAMENTO DEL RISCHIO E MISURE PER REALIZZARLO .....	76
3.7 – CONTROLLO E MONITORAGGIO .....	86
3.8 – COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE.....	87
3.9 – CALENDARIO MISURE DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2017-2019 .....	88
<b>4.COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b> .....	<b>90</b>
4.1 PREMESSE .....	90
4.2- PIANO INTEGRATO – SEZIONE COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....	91
4.3. PROCESSO DI ATTUAZIONE: GLI OBIETTIVI LE MISURE DELLA SCUOLA .....	95
4.4. TRASPARENZA: ACCESSO CIVICO .....	100
4.5 - DATI ULTERIORI .....	101
4.6 - VIOLAZIONE DEGLI SPECIFICI OBBLIGHI DI TRASPARENZA DI CUI ALL'ART. 47 D.LGS. N. 33/2013, SANZIONI .....	102
<b>5. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>113</b>

## PREMESSE NORMATIVE

Il quadro normativo di riferimento in tema di miglioramento della qualità e delle prestazioni della pubblica amministrazione è molto ampio ed articolato perché nel tempo si sono succeduti molti provvedimenti stratificandosi purtroppo, secondo logiche disconnesse.

Solo recentemente il legislatore ha cercato di armonizzare il suo operato.

La norma cardine rimane l'art. 1-ter, comma 1, del decreto legge 31 gennaio 2005, n.7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43 che stabilisce in tema di programmazione strategica triennale degli Atenei una connessione "con le linee generali d'indirizzo definite con decreto del MIUR, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti", di cui si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università. Il comma 2 prosegue prevedendo che "programmi strategici, sono valutati dal MIUR e monitorati periodicamente" sulla base di parametri e criteri individuati dal Ministero, avvalendosi dell'ANVUR (subentrato al Comitato per la valutazione del sistema universitario) per effetto del decreto di legge 3 ottobre 2006, n.262, convertito dalla legge 24 novembre 2006, n.286).

Per un primo collegamento tra la performance e la redazione di un documento programmazione strategica e finanziaria delle amministrazioni pubbliche bisogna attendere il D.Lgs. 150/2009 che, agli artt. 10 e 13, prevede la redazione di un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. L'ANVUR svolge le connesse funzioni di valutazione.

Successivamente, la legge 30 dicembre 2010, n. 240, atto riformatore del sistema universitario italiano, richiamando la legge 43/2005 conferma il ruolo decisivo della programmazione strategica triennale nelle università ed eleva l'importanza del Nucleo di Valutazione attribuendogli anche le funzioni degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), "relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale" di cui all'articolo 14 del D.Lgs. 150/2009.

Nel 2013, il definitivo passaggio all'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR da un lato formalizza la necessità di tener conto delle specificità del settore universitario, caratterizzato da due anime diverse ma collegate (Accademia e Amministrazione) dall'altro consente di avviare un lavoro di armonizzazione tra i documenti di programmazione volto a superare la mera logica di adempimento a volte formale che sembrava ormai guidare l'azione amministrativa.

Il D.L. 90/2014, convertito poi nella L. 114/2014 interviene ulteriormente a rafforzare l'importanza dell'integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria e a riordinare la disciplina per la gestione della performance.

Infine, nel mese di luglio 2015, l'ANVUR emana le nuove Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane. Il documento, dalla forte connotazione operativa, rispetta l'impianto in tre fasi del ciclo della performance previsto dal D.lgs. 150/2009 ma sottolinea la necessità di sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Le nuove Linee Guida introducono, a partire dall'anno 2016, il Piano Integrato, quale documento unico che integra le attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano Integrato delle università, secondo ANVUR, va costruito quindi seguendo due principi di fondo:

1) l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e/o illegali);

2) l'ancoraggio della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Il raccordo tra programmazione strategica e il Piano della performance, voluto dal legislatore, implica che una volta definiti gli obiettivi generali di ateneo, articolati in funzione delle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), essi debbano essere tradotti in obiettivi per il personale tecnico-amministrativo seguendo le logiche organizzative di ciascun ateneo. Ovviamente il personale accademico, in virtù delle caratteristiche di autonomia e di auto-organizzazione, intrinseche al lavoro accademico, non può essere assoggettato alla stessa logica sugli obiettivi cui sono sottoposti i dipendenti amministrativi ma deve, comunque, sentirsi parte della comunità di ateneo e deve contribuire al raggiungimento di obiettivi comuni.

La Scuola Normale Superiore coerentemente con le predette premesse, ha adottato un proprio Piano strategico, approvato dal Consiglio Direttivo, in data 14 dicembre 2016 che copre il triennio 2016-2018 allineandosi alla programmazione triennale del Ministero di cui al Decreto Ministeriale n. 635 dell'8 agosto 2016 e al successivo DM n. 2844 del 16 novembre 2016.

Il Piano Strategico 2016-2018 ruota intorno alle tre attività cardini di una Università, didattica, ricerca e terza missione, e per ciascuna di esse la Scuola ha individuato gli obiettivi da perseguire nel rispetto sia di quanto definito dal Ministero nei predetti DD.MM. sia delle politiche e delle progettualità definite dalla Governance.

Il Piano Integrato della Performance della Scuola:

- è redatto rispettando le indicazioni strutturali contenute nelle Linee Guida;
- mira a tenere insieme le dimensioni della performance, della trasparenza legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni e delle politiche di anticorruzione finalizzate alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali;
- è coerente con il sistema di programmazione strategica triennale e con quella economico-finanziaria annuale dell'ateneo.

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

- piano della performance (ex art. 10 del D.lgs. 150/2009),
- piano per la trasparenza e l'integrità (ex art. 11 del D.lgs. 150/2009),

- piano per la prevenzione della corruzione (ex art. 1 della Legge 190/2012).

## 1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

### 1.1. CHI SIAMO: LA VISIONE, LA MISSIONE E I VALORI DELLA SCUOLA

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

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

Questa eredità storica orienta ancora l'agire della Scuola come dimostrato dall'art. 2 dello Statuto, da ultimo modificato con Decreto del Direttore n. 401 del 12 Settembre 2014 e dalla sua Visione e Missione.

#### LA NOSTRA VISIONE

"Essere una Università, legata alla tradizione, aperta al mondo e riferimento per lo sviluppo del Paese".

#### LA NOSTRA MISSIONE

Nei settori della formazione, ricerca e innovazione la Scuola vuole:

- rafforzare l'eccellenza e il merito nella formazione universitaria e post universitaria,
- offrire ad ogni studente opportunità uniche in un ambiente dove ricerca e didattica sono strettamente intrecciate,
- sviluppare con impegno e passione un ambiente stimolante, dinamico e multiculturale che promuova la partecipazione alla vita della Scuola in un'ottica di continuo apprendimento e scoperta,
- quale Istituzione importante per la Toscana e l'Italia, lavorare in partnership per sostenere e sviluppare la vita economica, educativa, sociale e culturale del Paese,
- creare una rete di partnership strategiche globali per supportare l'internazionalizzazione.

#### I NOSTRI VALORI

I Valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità della Scuola Normale Superiore:

- merito e selettività nella scelta dei migliori allievi, docenti e ricercatori
- libertà di pensiero e di ricerca
- responsabilità sociale e contributo allo sviluppo civile ed economico

Ai sensi dell'articolo 2 dello Statuto:

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

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

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

- competitività nell'ambito del sistema universitario
- partecipazione democratica trasversale a tutti i livelli accademici
- inscindibilità di ricerca e insegnamento
- orientamento all'eccellenza, all'innovazione nella ricerca e nella formazione

La Scuola Normale Superiore continua nella sfida di selezionare le migliori intelligenze italiane e del mondo puntando sull'organizzazione annuale di corsi di orientamento con l'obiettivo di far conoscere agli studenti più meritevoli delle scuole secondarie non tanto l'offerta didattica universitaria quanto un panorama di possibilità di progetti di vita e di carriera.

La formazione universitaria e post-universitaria avviene attraverso un modello che, integrando didattica e ricerca, mette a disposizione degli allievi un corpo docente di livello internazionale, strutture di alta qualità e una rete di collaborazioni con enti pubblici e privati di rilievo.

In sintonia con i propri principi istituzionali, la Scuola promuove la cooperazione internazionale nello svolgimento delle attività formative, scientifiche e culturali. Per questa ragione e per favorire la mobilità dei propri studenti, offrendo loro una dimensione formativa internazionale, è da sempre impegnata a ricercare e promuovere opportunità di studio e ricerca presso qualificate università e centri di ricerca in Europa e nel mondo attraverso programmi di scambio ispirati a principi di reciprocità.

Essere internazionali non vuol dire perdere i contatti con il territorio. La vita collegiale è un aspetto caratterizzante alla Scuola e si svolge nel cuore del centro storico della città. Agli allievi del corso ordinario e di perfezionamento vengono assicurati l'alloggio e il vitto gratuiti nell'ambito di strutture interne (o esterne), assieme a un contributo didattico. Rimane dunque costante il dialogo della Scuola con il tessuto culturale e produttivo della città di Pisa attraverso un programma di iniziative che spaziano nei diversi campi del sapere, delle arti e delle scienze che contemporaneamente consente allo studente di vivere proiettati all'estero grazie al continuo scambio con la comunità scientifica internazionale.

## 1.2 L'INTEGRAZIONE NEL PIANO

La Scuola, sulla base del Piano Strategico Triennale 2016-18, approvato dal Consiglio Direttivo il 14/12/2016, ha definito le linee di indirizzo sia per il *core business* (settori didattica, ricerca, internazionalizzazione, networking, partnership e risorse umane) sia per le *core facilities* (le infrastrutture di supporto ad es. Centri e Laboratori, Information Technology, Biblioteca e patrimonio immobiliare).

Per ciascuna sezione si è cercato di individuare i macro-obiettivi, le azioni e i relativi indicatori di valutazione in modo da annunciare e supportare, già in sede di pianificazione strategica, il meccanismo del *cascading objectives* adottato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

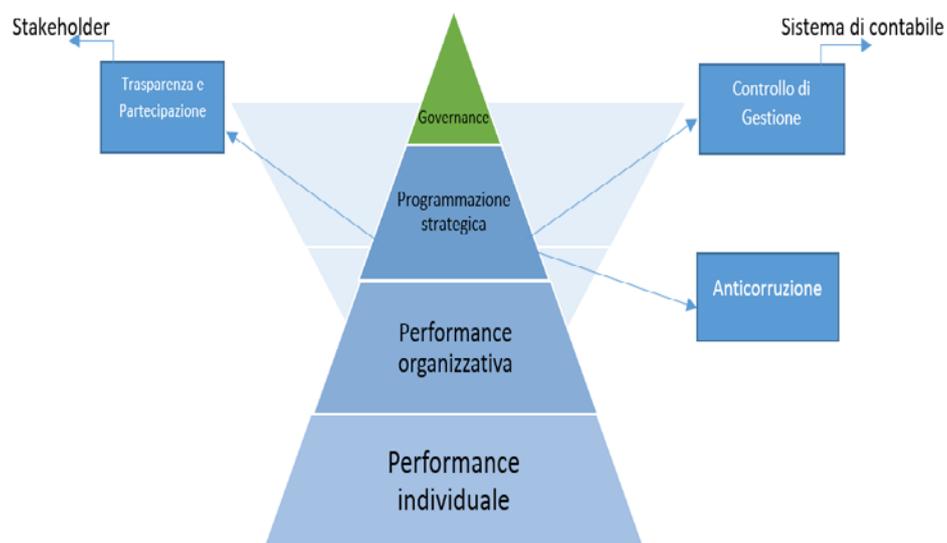
Tale approccio, ha da un lato consentito di rafforzare la correlazione tra pianificazione strategica e dimensione operativa e dall'altro, preso atto del modello organizzativo in essere alla Scuola, ha permesso di ottenere una mappa delle connessioni tra le diverse strutture coinvolte al fine di semplificare e armonizzare le varie fasi della gestione operativa delle attività connesse al Ciclo della performance.

Il collegamento tra Piano Strategico Triennale, Piano Integrato e risorse finanziarie ha imposto, per la parte della performance, una identificazione puntuale delle linee strategiche prioritarie per l'anno 2017 e, a seguire, degli obiettivi strategici, delle azioni di intervento e degli obiettivi operativi.

Le sezioni dedicate alla trasparenza e anticorruzione continuano invece ad avere un respiro triennale, nel rispetto della normativa vigente.

---

## LE CONNESSIONI DEL PIANO INTEGRATO



## 1.3 LE LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICHE 2017

### 1.3.1 - ATTIVITÀ DIDATTICA

#### Stato dell'arte

Allievi ordinari e perfezionandi al 31/12/2016

	<i>Scienze Umane</i>	<i>Scienze</i>	<i>Istituto Scienze Umane</i>
<i>Allievi ordinari</i>	141	151	0
<i>Allievi PhD</i>	98	129	45

L'offerta didattica della Scuola è molto articolata come risulta dall'art. 5 dello Statuto<sup>1</sup> ma la sua grande visibilità è legata principalmente ai corsi ordinari e di perfezionamento.

Il Corso ordinario della Scuola Normale Superiore corrisponde all'offerta universitaria della laurea triennale e della laurea magistrale. Vi si accede attraverso un concorso altamente selettivo costituito da prove scritte e orali: né il voto di maturità, né altri titoli pregressi contano ai fini della valutazione. Una volta divenuto allievo, lo studente normalista si impegna a seguire gli insegnamenti interni alla Normale e i corrispondenti corsi di studio dell'Università di Pisa.

L'accesso ai corsi ordinari avviene tramite concorso: una commissione di docenti e ricercatori della Scuola e di altri atenei valuta i candidati cercando di individuare il talento per lo studio e la ricerca. Le prove sono scritte e orali e riguardano l'area umanistica o l'area scientifica, a seconda dell'ambito disciplinare scelto dal candidato per la propria carriera accademica.

L'iter di selezione è accurato e rigoroso: *condicio sine qua non* della qualità degli allievi che deve essere molto elevata per rispondere alle richieste di performance accademica del *cursus studiorum* del "normalista".

---

<sup>1</sup> Art. 5 dello Statuto Formazione - Corsi 1. Nella Scuola si svolgono: a) corsi ordinari per gli allievi iscritti contestualmente ai corsi di laurea e di laurea magistrale dell'Università di Pisa affini alle discipline di cui alle Classi individuate nell'articolo 1 del presente Statuto; specifici accordi possono prevedere che gli allievi siano iscritti ad altre università; b) corsi di perfezionamento di durata almeno triennale anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura sia italiani sia stranieri a ciò abilitati. 2. La Scuola può inoltre attivare: a) corsi di laurea magistrale di alta qualificazione scientifica tramite la stipula di convenzioni con università italiane, anche in collaborazione con università straniere; b) corsi di specializzazione post laurea e post dottorali, anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati; c) corsi di dottorato di ricerca, anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati; d) corsi di master universitari di primo e di secondo livello, anche in collaborazione con università, enti di ricerca e istituti di alta cultura a ciò abilitati; e) master o altri corsi di studio e di alta formazione permanente e ricorrente anche in collaborazione con altre università e/o enti pubblici e privati. 3. La Scuola può conferire premi e borse di studio. 4. Conformemente alla propria finalità di individuare e coltivare il talento e la qualità individuale, la Scuola può istituire corsi di orientamento alla formazione universitaria e professionale e corsi di specializzazione post laurea e post dottorali il cui diploma possa avere valore abilitante in base alla vigente normativa.

Il Corso di Perfezionamento è un percorso di studi *post lauream* al termine del quale l'allievo consegue il titolo internazionale di PhD (*Philosophiae Doctor*); equivale ai corsi di dottorato delle università italiane e ha durata di tre o quattro anni, a seconda della disciplina prescelta.

Anche in questo caso l'accesso è per concorso, per titoli e colloquio, e prevede, oltre alla didattica specialistica dedicata, lo sviluppo di un progetto originale di ricerca svolto anche in collaborazione con i principali attori della ricerca internazionale.

Il dottorato di ricerca che la Scuola ha progettato e su cui negli anni ha investito si presenta oggi come un percorso di studio in cui lo scambio e il confronto tra allievi, ricercatori, docenti è reso costante dal vivere in una comunità altamente selezionata.

Durante questo percorso un allievo ha a sua disposizione: Laboratori e gruppi di ricerca, un corpo docente dedicato, una delle più grandi biblioteche a scaffale aperto in Europa che offrono opportunità e condizioni uniche di crescita umana e scientifica.

Dall'esito delle verifiche ministeriali condotte nel 2016, è risultato che i dottorati della Scuola sono già caratterizzati come innovativi secondo gli standard definiti nel Programma Nazionale della Ricerca per la tipologia "Internazionale" ma è obiettivo della Scuola elevare ulteriormente la qualità della formazione all'interno del dottorato.

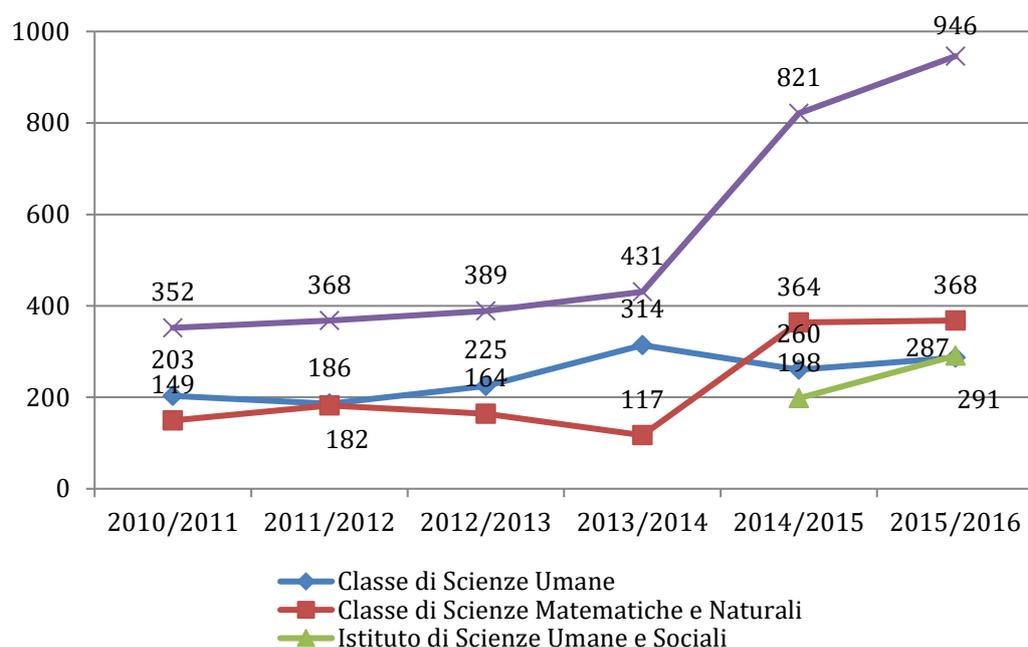
Un importante cambiamento che ha interessato la didattica e la ricerca della Scuola Normale è stato conseguente al processo di fusione per incorporazione con l'ex SUM - Istituto italiano di scienze umane di Firenze.

Alle già esistenti Classi di "Scienze Umane" che comprende gli ambiti di Storia Antica e Filologia Classica, Letteratura Italiana e Linguistica, Storia dell'Arte e Archeologia, Storia e Paleografia, Filosofia e "Scienze Matematiche e Naturali" che include Matematica, Fisica, Chimica, Scienze Biologiche, Informatica si è aggiunto l'"Istituto di Scienze Umane e Sociali" con sede a Firenze che racchiude quelli delle Scienze Politiche e Sociali.

Quest'ultimo, nato a seguito del processo di riorganizzazione della Scuola, quale nuovo terzo ramo didattico-scientifico, ha consentito alla Scuola, nel biennio 2015-2016, di ampliare l'offerta formativa dei corsi di perfezionamento e di potenziare l'attrattività dei corsi di studio per candidati provenienti dall'estero.

Per una sintesi dei risultati conseguiti:

## NUMERO DI CANDIDATURE PER STRUTTURA ACCADEMICA



## PROVENIENZA (ITALIA/ESTERO)

Classe	2014/2015 Candidati italiani	2014/2015 Candidati stranieri	2015/2016 Candidati italiani	2015/2016 Candidati stranieri
<b>Classe di Scienze Umane</b>	207	53	233	54
<b>Istituto di Scienze umane e sociali</b>	68	130	98	193
<b>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</b>	118	246	108	260
<b>tot</b>	<b>393</b>	<b>429</b>	<b>439</b>	<b>507</b>

### Prospettive future

I corsi, siano essi ordinari o di perfezionamento, dovranno continuare ad avere alti livelli di qualificazione in modo da offrire agli allievi l'esperienza dello studio critico e della ricerca sul campo come elemento del processo formativo.

La Scuola vanta una esperienza secolare nell'attuare la sinergia tra didattica e ricerca e deve ancor di più promuovere l'internazionalità della platea dei docenti e dei discenti.

Per presentarsi come "Laboratorio di idee", la Scuola deve incentivare le occasioni di dibattito e confronto intorno a temi interdisciplinari che possano avere un ampio respiro in modo da

promuovere la partecipazione attiva, l'interazione tra studenti, la loro crescita personale e professionale.

La qualità della didattica sarà perseguita anche valorizzando l'interdisciplinarietà nei corsi di studio. Docenti di materie diverse con prospettive spunti e visioni diverse devono concorrere a sviluppare le capacità del Normalista che non consistono in un sapere inteso come sommatoria di più discipline, ma nell'intelligenza critica.

I settori da potenziare sono: archeologia e storia dell'arte, cultura contemporanea, scienze sociali qualitative e quantitative, scienze della vita, metodi computazionali e realtà virtuale. Questi settori saranno tra l'altro sviluppati anche grazie all'accordo di federazione con la Scuola Sant'Anna di Pisa e lo IUSS di Pavia.

Nello specifico, per i corsi ordinari si prevede l'istituzione di corsi ordinari afferenti al "terzo ramo didattico e scientifico" fiorentino, ottenendo così il pieno allineamento dei livelli formativi (corsi ordinari e di perfezionamento) in tutte le classi della Scuola.

Per i corsi di perfezionamento invece, nel prossimo triennio, la Scuola intende agire in particolare su due obiettivi dell'asse internazionalizzazione del Programma Nazionale della Ricerca: l'aumento del numero delle co-tutele, i titoli congiunti e l'innalzamento della durata dei periodi di mobilità degli allievi per lo svolgimento di progetti di ricerca congiunti, presso università o enti di ricerca stranieri.

Inoltre, al fine di mantenere alto lo standard delle attività didattiche, la Scuola vuole sviluppare i propri Dottorati in linea con i *Principles for Innovative Doctoral Training* formulati a livello europeo, intesi come dottorati caratterizzati da un forte impegno per sviluppare profili internazionali, interdisciplinari e spendibili su diversi settori, pubblici o privati.

Infine, in relazione al "terzo ramo didattico scientifico", a fronte delle iniziative intraprese e dei risultati iniziali raggiunti, la Scuola intende impegnarsi a ripensare l'"identità" del terzo ramo, armonizzando maggiormente la didattica e la ricerca con le altre due classi nell'ottica dell'interdisciplinarietà e interazione tra le strutture.

L'ampliamento dell'offerta didattica del terzo ramo si inserisce anche nel quadro delle intese della costituenda federazione con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia (IUSS). Le tre Scuole che nel panorama universitario italiano svolgono, secondo standard di eccellenza, attività di formazione sia di tipo *undergraduate* (Allievi ordinari) che *graduate* (Allievi Perfezionandi e PhD) stanno implementando un percorso federativo, ai sensi dell'art. 3 della L. 240/2010, per perseguire un programma di azioni con le seguenti finalità:

- ✓ sul piano nazionale, rafforzare la collaborazione tra le tre istituzioni (SSSA, SNS, IUSS) puntando, individualmente e collettivamente, a raggiungere livelli di performance sensibilmente migliori proprio grazie all'effetto congiunto di una maggiore integrazione e alla condivisione di risorse umane e di infrastrutture di ricerca;
- ✓ sul piano internazionale, puntare a superare il limite che ciascuna Scuola ha come singola istituzione, per ottenere, una maggiore massa critica al fine di competere al meglio nella possibilità di partecipare a iniziative complesse su scala internazionale.

In tema di didattica, il progetto federazione prevede due azioni:

- l'istituzione di un corso ordinario congiunto nel settore delle Scienze Sociali che coinvolgerà la Scuola Normale Superiore e la Scuola Sant'Anna;
- un progetto di *E-learning* che prevede una piattaforma congiunta con finalità di supporto alla didattica, alla ricerca e alla formazione che coinvolge tutte e tre le Scuole.

### 1.3.2 - ATTIVITÀ DI RICERCA

Professori e Ricercatori al 31/12/2016

	<i>Scienze Umane</i>	<i>Scienze</i>	<i>Istituto Scienze Umane</i>
<i>Professori ordinari</i>	12 + 1 in convenzione al 100%	12	1 + 1 in convenzione al 100%
<i>Professori associati</i>	4	6	4
<i>Ricercatori TI</i>	10	10	0
<i>Ricercatori TD</i>	8	10	7
<i>Professori a contratto</i>	14	24	4

#### Stato dell'arte

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

#### VQR 2011-2014

Al momento della redazione del presente documento, l'ANVUR ha pubblicato i risultati parziali della Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014, da cui risulta che la qualità della ricerca della Scuola è superiore alla media.<sup>2</sup>

Infatti la differenza % tra l'indicatore IRAS1 della Scuola (principale indicatore utilizzato per ripartire tra le Università la quota premiale dell'FFO, Fondo ordinario di finanziamento delle Università) e la dimensione di Ateneo presenta un valore positivo che consentirà l'assegnazione di una quota di finanziamenti superiore al suo peso nel sistema universitario.

Infine, dalla preliminare aggregazione dei dati per area geografica (Isole, Sud, Centro, Nord e Nord Est), la Scuola risulta collocarsi al 3° posto dell'Area Centro con una differenza % tra IRS1 e

<sup>2</sup> Fonte: ANVUR, conferenza stampa del 19 dicembre 2016

[http://www.anvur.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=799&Itemid=597&lang=it](http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=799&Itemid=597&lang=it)

quota dimensionale pari al 37% e ottenere un guadagno percentuale rispetto alla precedente VQR pari 20%.

#### SHANGHAI RANKING (ARWU)

Il Ranking dell'Academic Ranking of World Universities – 2016 - elaborato dalla Jiao Tong University di Shanghai (<http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>) presenta la seguente fotografia della Scuola.

In base al parametro PCP (per capita performance) che tiene conto della “taglia” dell’ateneo e dell’“intensità di qualità” degli atenei la Scuola si colloca al 9° posto.

Position per PCP	Institution	Country	PCP
1	California Institute of Technology		100
2	Harvard University		79,2
3	Princeton University		74,4
4	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		69,7
5	Ecole Normale Supérieure - Paris		62,4
6	University of California, Berkeley		59,0
7	University of Cambridge		58,5
8	Stanford University		55,8
9	Scuola Normale Superiore - Pisa		50,5
10	The University of Texas M. D. Anderson Cancer Center		50,4
11	University of Oxford		46,1
12	Swiss Federal Institute of Technology Zurich		46,1
13	University of Chicago		44,5
14	University of California, Santa Cruz		42,9
15	Swiss Federal Institute of Technology Lausanne		42,0
16	University of Copenhagen		41,9
17	Stockholm School of Economics		41,4
18	Cornell University		40,9
19	Medical University of South Carolina		40,8
20	Karolinska Institute		40,2
21	Rockefeller University		40,0
22	The Imperial College of Science, Technology and Medicine		39,9
23	Catholic University of Korea		39,6
24	University of California, Santa Barbara		38,2
25	University of Pennsylvania		37,8

Sulla base di un altro indicatore del ranking ARWU, relativo alle sole “scienze” (fisica, matematica, chimica) che misura la qualità delle pubblicazioni scientifiche e si chiama TOP la Normale con il punteggio di 98,6 si colloca al vertice della classifica e risulta prima tra gli atenei Italiani.

#### WORLD UNIVERSITY RANKING DEL TIMES HIGHER EDUCATION

Riportiamo i dati del World University Ranking del Times Higher Education (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>): in base a questa

classifica la Normale risulta il primo ateneo italiano. Si riporta la classifica dei primi 20 Atenei italiani.

National Ranking	Word Ranking	Institution	Overall	Teaching	International Outlook	Research	Citations	Industry income
1	137	Scuola Normale Superiore di Pisa	56.4	54.0	47.3	47.5	70.3	51.6
2	190	Scuola Superiore Sant'Anna	51.3	44.7	44.9	33.9	74.1	86.6
3	201-250	University of Bologna	-	35.6	42.8	27.5	81.7	37.4
4	201-250	Polytechnic University of Milan	-	32.6	52.6	30.3	76.4	59.3
5	201-250	University of Trento	-	23.6	57.3	27.7	89.3	41.3
6	251-300	Free University of Bozen-Bolzano	-	22.8	79.9	8.1	96.1	32.3
7	251-300	Sapienza University of Rome	-	38.3	37.6	35.3	67.2	41.0
8	301-350	University of Milan	-	32.8	39.4	24.5	69.9	42.9
9	301-350	University of Padua	-	24.5	39.0	20.4	80.6	35.5
10	301-350	University of Pavia	-	25.3	43.3	22.1	73.6	59.3
11	351-400	University of Calabria	-	14.7	31.1	25.8	84.2	33.4
12	351-400	University of Milan-Bicocca	-	25.5	42.2	22.7	70.8	43.9
13	351-400	Polytechnic University of Turin	-	25.8	48.5	19.0	66.8	49.4
14	351-400	University of Salerno	-	18.2	30.8	13.1	86.7	39.2
15	351-400	University of Trieste	-	26.1	46.0	17.9	74.9	35.7
16	351-400	University of Turin	-	21.2	38.9	20.4	72.9	45.4
17	401-500	University of Bari Aldo Moro	-	26.0	33.2	17.0	61.5	40.4
18	401-500	University of Bergamo	-	22.2	31.6	15.8	64.8	39.0
19	401-500	University of Brescia	-	15.1	37.9	14.1	74.5	38.2
20	401-500	University of Ferrara	-	18.8	42.8	17.2	68.4	40.3

### Prospettive future

L'attività di ricerca ha, come protagonista, il corpo docente della Scuola ed è su questa componente di capitale umano che si intende investire per il prossimo triennio.

In tal senso, sono state programmate numerose azioni che investono sia le politiche di reclutamento che il *knowledge management*.

Sotto il primo profilo, la Scuola intende promuovere politiche di reclutamento sia di docenti che di allievi in contesto internazionale premiando merito ed eccellenza. Tali azioni sono intimamente connesse alle azioni di rete e sistema con altri Atenei e/o istituti di ricerca inseriti in contesto internazionale.

In tema di *knowledge management* la Scuola vuole chiedere ai membri della sua comunità scientifica e didattica una maggiore partecipazione e condivisione della conoscenza che essendo un bene immateriale prezioso per creare e sostenere vantaggi competitivi deve vincere la resistenza alla condivisione delle culture e del sapere agendo in un'ottica di temperamento tra l'eccellenza individuale e le esigenze di sviluppo complessivo dell'istituzione.

Il cambiamento in questo contesto non è ovviamente declinabile in una metrica per obiettivi ma sarà collegato ad un processo di sensibilizzazione e condivisione ad opera della Direzione.

Altri sono gli interventi specifici programmati in tema di ricerca che riguarderanno sia la ricerca di base che quella applicata.

Per la ricerca di base, non finalizzata all'applicazione immediata dei risultati, si vuole investire nel promuovere assieme alla formazione specialistica, anche l'interdisciplinarietà, favorendo la circolazione delle idee e la diffusione delle competenze e conoscenze sia a livello locale, sia a livello internazionale.

Parallelamente, risulta importante investire nella ricerca applicata perché consentirebbe a cascata un miglioramento della qualità della ricerca formativa nei dottorati e della visibilità internazionale dei docenti e ricercatori della scuola.

In questa cornice si inseriscono le politiche per intensificare i rapporti con le Università italiane e straniere per aumentare il numero di programmi congiunti di ricerca che portino anche alla realizzazione di team misti di ricerca e di laboratori comuni.

In partnership con la Scuola Superiore S. Anna è programmata la realizzazione di Laboratori destinati ad approfondire e sviluppare i settori della "Realtà virtuale e Big Data", delle "Scienze della vita" e nel settore della fotonica e contestualmente sarà avviato un discorso di collaborazione con lo IUSS di Pavia che risulta avere affinità scientifiche e didattiche in particolare con il filone delle Scienze Umane e Sociali della Scuola.

Le iniziative riguarderanno, in prima istanza, la realizzazione di attività di ricerca congiunte nell'ambito della logica, filosofia della logica, filosofia della matematica e storia della logica con la prospettiva di attivare o consolidare progetti con altri studiosi a livello nazionale e internazionale. Queste iniziative di collaborazione sono oggetto di accordo di federazione in fieri ai sensi dell'art. 3 della L. 240/2010.

A supporto degli interventi programmati in tema di ricerca di base e applicata, la Scuola intende intervenire su due fronti:

- ridisegno delle infrastrutture di supporto, creando dei centri che contemporaneamente siano di sostegno alla ricerca di ciascuno dei tre rami didattici e scientifici e di supporto alle attività di divulgazione e disseminazione dei risultati ottenuti;
- definizione di una politica di finanziamenti interni che sostenga le iniziative di ricerca con l'erogazione di fondi, nella forma di borse start-up che consentano al corpo docente di proseguire iniziative di ricerca nazionali e internazionali.

### 1.3.3 - SEDE DI FIRENZE

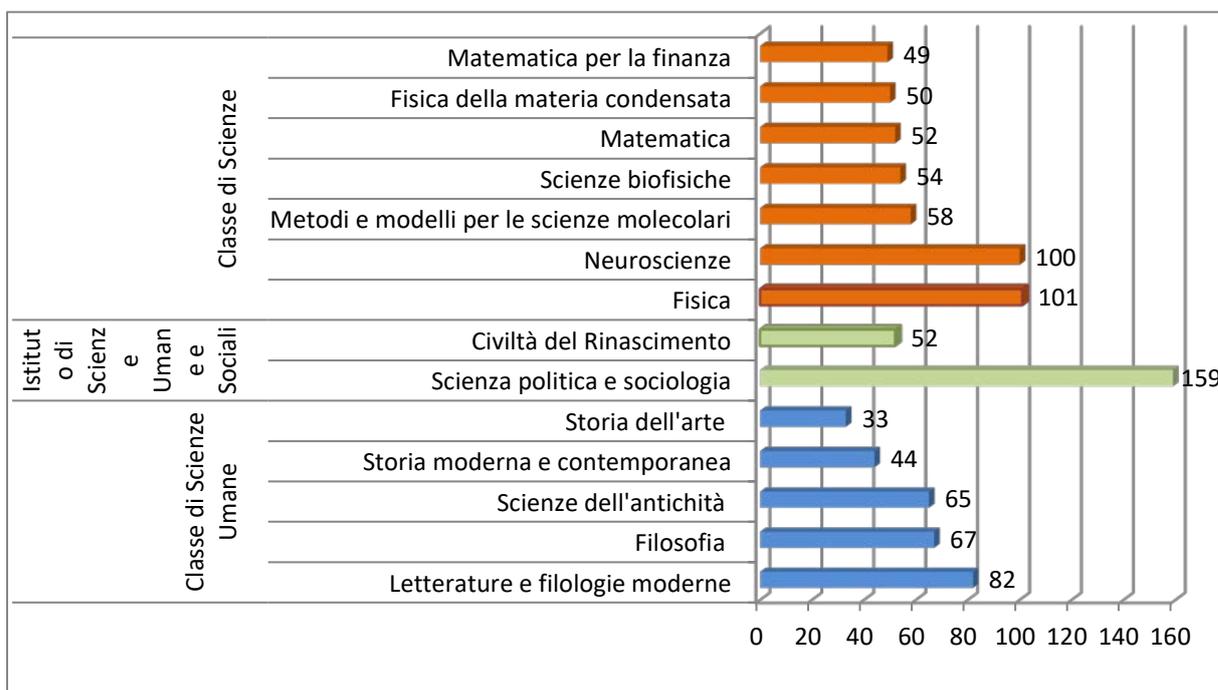
#### Stato dell'arte

La Scuola, a seguito della fusione per incorporazione dell'Istituto Italiano di Scienze SUM, disposta con Decreto Ministeriale dell'8 agosto 2013, ha investito molte risorse nella sede di Firenze. Attualmente il complesso fiorentino è composto da Palazzo Strozzi che ospita spazi per le attività didattiche, di ricerca e amministrative e dalla Residenza Capitini, che dopo un lungo intervento di ristrutturazione, è diventata un moderno collegio per studenti con mini-appartamenti e spazi comuni ricreativi.

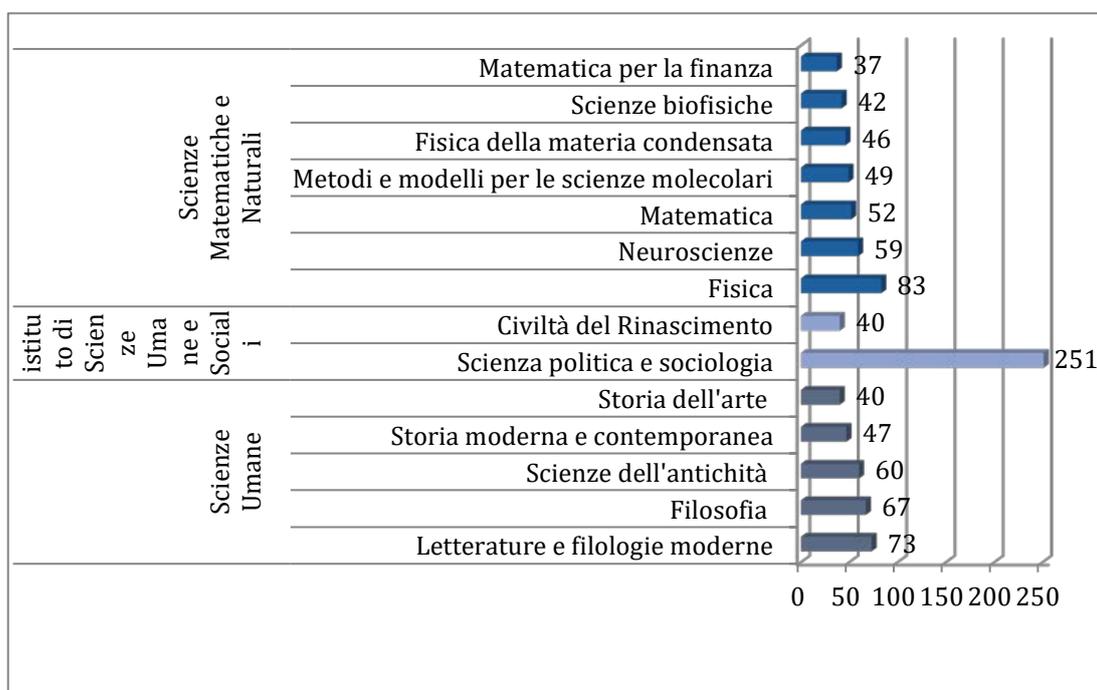
A seguito del processo di riorganizzazione della Scuola, necessaria conseguenza della fusione, è nato l'Istituto di Scienze Umane e Sociali, quale nuovo terzo ramo didattico-scientifico. Nell'ultimo biennio 2015- 2016, la Scuola ha ampliato l'offerta formativa dei corsi di perfezionamento e ha iniziato a valutare azioni di divulgazione internazionale per il reclutamento di studenti e ricercatori stranieri.

L'investimento nelle risorse economiche e umane è stato fruttuoso come risulta dalle tabelle di seguito riportate.

NUMERO DI CANDIDATURE (PER SINGOLO CORSO)-ANNO ACCADEMICO 2014-2015



NUMERO DI CANDIDATURE (PER SINGOLO CORSO) - ANNO ACCADEMICO 2015-2016



## RAPPORTO POSTI/CANDIDATI

	Candidati 2014/2015	Posti disponibili 2014/2015	Rapporto candidati/posti	Candidati 2015/2016	Posti disponibili 2015/2016	Rapporto candidati/posti
Classe di Scienze Umane	260	33	7,9	287	31	9,3
Istituto di Scienze umane e sociali	198	14	14,1	291	14	20,8
Classe di Scienze	364	47	7,7	368	41	9
<b>tot</b>	<b>821</b>	<b>94</b>	<b>8,7</b>	<b>946</b>	<b>86</b>	<b>11</b>

### Prospettive future

A fronte delle iniziative intraprese e dei risultati iniziali raggiunti, la Scuola intende, dunque, investire nella sede fiorentina in tre direzioni:

1. diversificazione delle attività didattiche e di ricerca,
2. potenziamento dell'attrattività sul piano internazionale,
3. incremento degli spazi.

Focus particolare sarà dato al primo punto: si rende opportuno ripensare all' "identità" del terzo ramo didattico-scientifico, armonizzando maggiormente la didattica e la ricerca con le altre due classi nell'ottica dell'interdisciplinarietà e interazione tra le strutture. In tal senso si prevede l'istituzione di corsi ordinari afferenti al terzo ramo didattico scientifico, ottenendo così il pieno allineamento dei livelli formativi (corsi ordinari e di perfezionamento) in tutte le classi della Scuola.

L'ampliamento dell'offerta didattica nell'ambito del terzo ramo didattico scientifico si inserisce nel quadro della partnership con la Scuola Superiore S. Anna di Pisa.

Inoltre, per aumentare la qualità della didattica e della ricerca si ritiene strategico rafforzare la collaborazione con l'Università di Firenze e la partecipazione del tessuto economico e sociale della città alle iniziative della Scuola.

### 1.3.4 - AMMINISTRAZIONE

#### Personale tecnico e amministrativo al 31/12/2016

<i>Personale tecnico amministrativo</i>	<b>226</b>
<i>di cui a Tempo Determinato</i>	3

#### Stato dell'arte

I risultati della Scuola dipendono dalla performance di tutte le componenti del personale che vi lavorano. La Scuola, consapevole che i risultati sono raramente frutto dell'impegno di un singolo individuo e che la maggior parte degli obiettivi viene raggiunta grazie all'impegno di più persone, ha adottato sin dal 2010 un sistema di gestione degli obiettivi fondato sull'assegnazione a cascata.

Questo clima di "responsabilità condivisa" consente ai dipendenti di percepire in modo più palpabile quanto il loro lavoro contribuisca alla realizzazione degli obiettivi generali.

Per la Scuola l'attività amministrativa non è solo strumentale alla realizzazione degli obiettivi connessi alla didattica e alla ricerca ma elemento fondamentale per il mantenimento dell'alto livello delle risorse reputazionali in quanto "biglietto da visita" nell'erogazione dei servizi, nei rapporti con l'utente e con gli stakeholder.

L'azione amministrativa della Scuola si integra, dunque, con le attività istituzionali per creare un circolo virtuoso che accresca le sue risorse immateriali: immagine, fiducia e conoscenza, a vantaggio della comunità e del suo territorio.

Questo spiega l'attenzione della Scuola verso la qualità dei servizi e il desiderio di confronto sulle buone prassi.

Sotto questo profilo, la Scuola ha negli scorsi anni avviato azioni di miglioramento della performance in ottica di *customer satisfaction*. Piuttosto che focalizzare soltanto l'interazione tra "utente" esterno e servizi direttamente preposti all'erogazione dei servizi, si è avviato un percorso che consentisse di internalizzare le informazioni provenienti dalle tradizionali indagini di "*customer satisfaction*" in modo da tradurle in concreti miglioramenti ai processi gestionali e ai connessi "prodotti" dell'attività amministrativa.

Per questo motivo la Scuola ha partecipato alle ultime tre edizioni del progetto *Good Practice*, promosso dal MIP Polimi e attivo dal 2005.

Obiettivo del progetto è quello di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane e diffonderle tra gli Atenei partecipanti. All'edizione dello scorso anno hanno partecipato 29 Atenei fra cui, quali "istituti ad ordinamento speciale", oltre alla Scuola Normale, la Sissa e la Sant'Anna di Pisa.

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

- Efficacia (i cui risultati derivano dalla *customer satisfaction*): la quasi totalità degli indicatori è sempre superiore alla media degli altri atenei.
- Efficienza (che si riferiscono al confronto dei costi dei servizi): su alcuni servizi la Scuola risulta avere costi inferiori rispetto alla media degli "istituti".

### Prospettive future

L'anno 2017 sarà dedicato al perseguimento di diversi obiettivi che hanno una importante ricaduta sulle attività amministrative.

In primis, si avvierà il processo di riforma organizzativa della Scuola in cui l'Amministrazione sarà al contempo partecipe e destinataria in ossequio al principio che un clima organizzativo positivo ha effetti positivi sulla performance di un ente.

La riforma punta alla creazione di una cultura della fiducia: le pratiche di leadership orientate a creare elevati livelli di fiducia nella relazione tra capi e collaboratori.

L'obiettivo della riorganizzazione si ripercuoterà dunque su tutta l'Amministrazione in un'ottica di partecipazione e condivisione degli intenti anche per migliorare la performance management della Scuola.

In tale direzione si muovono due progetti: il "Controllo di gestione" e il *Good Practice*.

Il fine del progetto è di consentire al cruscotto direzionale di acquisire le informazioni provenienti dalle tre componenti in essere alla Scuola - Contabilità analitica e dalla *Performance Measurement, Reporting e Budgeting*- in modo da pianificare le azioni per l'anno successivo con indicatori di efficienza e efficacia ponderati.

Il Progetto muove da un prototipo esistente e per l'anno 2017 sarà testato sulla dimensione della ricerca (Progetti di Ricerca e Supporto alla Ricerca).

Nell'anno 2017, la Scuola intende proseguire la partecipazione al progetto *Good Practice* con conseguente investimento di risorse per ottenere un ulteriore *feedback* informativo utile al cruscotto direzionale.

Altro punto importante delle linee di indirizzo strategico sarà la realizzazione delle attività logistiche, organizzative e squisitamente amministrative connesse all'accordo di federazione con la Scuola Sant'Anna e IUSS di Pavia.

Nello specifico, l'accordo di federazione in fase di definizione con la Scuola Sant'Anna e lo IUSS di Pavia contempla la gestione comune di servizi e attività amministrative in tema di orientamento, *placement*, *e-learning*, sicurezza e sorveglianza sanitaria e iniziative editoriali.

Altro punto caratterizzante e qualificante dell'attività amministrativa e tecnica della Scuola che merita di essere menzionato riguarda il miglioramento del complesso dei servizi dedicati alla cura degli allievi.

In particolare, per investire ulteriormente nella qualità dei servizi offerti agli studenti, la Scuola, grazie dell'adesione al consorzio interuniversitario Alma Laurea, nel prossimo anno potrà raccogliere *feedback* informativi dagli studenti sia sul fronte occupazionale che su quello formativo. In tal modo sarà possibile introdurre correttivi anche in ordine alla formazione.

Inoltre, la Scuola si propone di costruire una infrastruttura che supporti le attività di *networking* sia con un ampliamento della rete di contatti di università e/o istituzioni estere sia creando una banca dati che in relazione agli orientamenti degli allievi fornisca loro informazioni su dove presentare candidature e sfruttare occasioni di scambio.

Infine menzione particolare merita l'orientamento quale storica attività della Scuola finalizzata a fornire un ampio panorama sui temi di studio e ricerca nel mondo universitario e della ricerca scientifica, delle attività istituzionali e professionali.

Nel 2017, saranno organizzati due corsi di orientamento storici per festeggiare uno il centenario della Scuola a Pisa e uno all'Accademia dei Lincei e infine nel solco della federazione saranno realizzati corsi di orientamento congiunti con le Scuole Sant'Anna e IUSS di Pavia.

Un altro intervento programmato sul tema è relativo alla realizzazione di eventi di orientamento di più ampio respiro, come ad es. *Summer Schools*, destinati a studenti universitari per offrire loro una visione dell'offerta formativa e della ricerca che viene svolta nelle Scuole e si condividano le esperienze di studio e ricerca di docenti e allievi.

### 1.3.5 INTERNAZIONALIZZAZIONE E NETWORKING

#### Stato dell'Arte

In occasione dell'ultima relazione sulla valutazione della ricerca prodotta in ottemperanza alle previsioni della Legge 1/2009 art. 3 quater, sono state rilevate le seguenti collaborazioni per attività di ricerca, suddivise in Italia, Europa e Resto del Mondo.

ITALIA	EUROPA	RESTO DEL MONDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accademia Nazionale dei Lincei</li> <li>• ALPs, Free University of Bozen</li> <li>• Consiglio Nazionale delle Ricerche</li> <li>• Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Scienza e Tecnologia dei Materiali (INSTM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acoustic Research Institute, Austrian Academy of Sciences, Vienna</li> <li>• University of Edinburgh</li> <li>• Queen Margaret University, Edinburgh</li> <li>• Cavendish Laboratory-Università di Cambridge,</li> <li>• Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt di Berlino,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Columbia University (USA),</li> <li>• Energenius Centre for Advanced Nanotechnology – University of Toronto (CAN),</li> <li>• III-V Lab Alcatel-Thales</li> <li>• Institute for Microstructural Sciences – NRC di Ottawa e Toronto (CAN).</li> <li>• Physical Sciences Inc. – Andover (USA),</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• European Brain Research Institute, Roma</li> <li>• Fondazione Collegio San Carlo di Modena</li> <li>• IBAM – CNR Catania</li> <li>• International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology,</li> <li>• Istituto di Chimica dei Composti Organometallici – ICCOM - CNR di Pisa</li> <li>• Istituto di Cristallografia CNR Trieste</li> <li>• Istituto di Geofisica –CNR Pisa</li> <li>• Istituto Fondazione Gramsci di Roma</li> <li>• Istituto Italiano di Tecnologia Genova</li> <li>• Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), Genova</li> <li>• Istituto nazionale di astrofisica INAF</li> <li>• Istituto Nazionale di Studi sul Rinascimento di Firenze</li> <li>• IUSS di Pavia</li> <li>• Scuola Superiore Sant’Anna</li> <li>• SISSA,</li> <li>• Università di Bergamo</li> <li>• Università di Bologna</li> <li>• Università di Catania</li> <li>• Università di Firenze</li> <li>• Università di Genova</li> <li>• Università di Messina</li> <li>• Università di Milano</li> <li>• Università di Modena e Reggio Emilia</li> <li>• Università di Padova</li> <li>• Università di Palermo</li> <li>• Università di Pisa</li> <li>• Università di Salerno</li> <li>• Università del Salento</li> <li>• Università di Siena</li> <li>• Università di Trieste</li> <li>• Università Federico II di Napoli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecole Normale Supérieure di Parigi (F),</li> <li>• ETH di Zurigo,</li> <li>• European Mathematical Society</li> <li>• Fritz-Lipmann Institut, Jena, Deutschland</li> <li>• Centre Européen de Calcul Atomique et Moléculaire (CECAM)</li> <li>• III-V Lab Alcatel-Thales,</li> <li>• Instituto de Astrofísica de Andalucía</li> <li>• International Society for the Study of Greek and Roman Music and Its Cultural Heritage</li> <li>• Istituto Italiano di Cultura di Berlino</li> <li>• University of Copenhagen, Denmark</li> <li>• King’s College London</li> <li>• Leibniz-Institut für Altersforschung,</li> <li>• Liverpool John Moores University</li> <li>• Lund University</li> <li>• Max-Planck Institut on Aging, Colonia</li> <li>• National University Of Ireland,</li> <li>• University of Leiceste</li> <li>• Toshiba Europe</li> <li>• Università di Costanza</li> <li>• Università di Lipsia</li> <li>• Università di Nizza, France</li> <li>• Università Paris-Diderot 7,</li> <li>• University College Dublin,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• University of California at Irvine (USA),</li> <li>• Weizmann Institute of Science, Rehovot ,(Israel)</li> </ul>
--	---	---

Per quanto riguarda mobilità studentesca (soggiorni all'estero degli allievi) sia nell'ambito dell'ERASMUS che nelle altre collaborazioni didattico-scientifiche della Scuola emerge il seguente network:

<u>EUROPA</u>	<u>RESTO DEL MONDO</u>
<p><b><u>Germania</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Freie Universitaet Berlin</li> <li>•Universitaet Saarlandes</li> <li>•Universitaet Tuingen</li> <li>•Technische Universitaet Dresden</li> <li>• University of Freiburg</li> <li>•Ludwig- Maximilians Universität München</li> <li>•Università di Regensburg Paesi Bassi</li> <li>•University College Utrecht</li> </ul> <p><b><u>Austria</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Università di Vienna</li> </ul> <p><b><u>Francia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•École Nationale de Chartres Paris</li> <li>•Ecole du Louvre</li> <li>•Université de Poitiers</li> <li>•Université Paris Ouest Nanterre La Défense</li> <li>•Ecole Normale Supérieure – Parigi</li> <li>•Ecole Normale Supérieure Lyon</li> <li>•Ecole Normale Supérieure Cachan</li> </ul> <p><b><u>Polonia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Uniwersytet Wroclawski</li> </ul> <p><b><u>Regno Unito</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Warburg Institute – London</li> <li>•St. John's College - Oxford</li> <li>•Corpus Christi College – Oxford</li> </ul> <p><b><u>Repubblica Ceca</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Masarik University Brno</li> </ul>	<p><b><u>U.S.A.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•University of California Los Angeles</li> <li>•New York University – Dept. of Italian Studies e Courant Institute of Mathematical Sciences</li> <li>•University of California, Berkeley</li> <li>•Princeton University</li> </ul> <p><b><u>Giappone</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Saitama University</li> <li>•Tohoku University</li> <li>•University of Tokyo</li> </ul> <p><b><u>India</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Institute of Mathematical Sciences in Chennai</li> <li>•Institute of Science Bangalore</li> </ul> <p><b><u>Turchia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Università di Uludag</li> </ul>

<p><b><u>Romania</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca</li> </ul> <p><b><u>Spagna</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Universitat Autònoma de Barcelona</li> <li>•Univesitat di Valladolid</li> </ul> <p><b><u>Svizzera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Université de Geneve</li> <li>•Université de Lausanne</li> </ul>	
---	--

### Prospettive Future

La Scuola muove, come si vede, da una base di relazioni didattiche e scientifiche consolidate e di rilievo.

Ciò nonostante, una delle linee di indirizzo strategico del Piano è il potenziamento dell'Internazionalizzazione e networking.

Internazionalizzazione e networking sono intrinsecamente collegati: per essere internazionale, oltre a garantire elevati standard di formazione e ricerca, è utile far parte di una rete mondiale di rapporti di collaborazione.

Nel contesto universitario, la rete muove dalla ricerca e dalla didattica e ha un percorso bidirezionale: studenti e professori italiani devono potersi muovere nel mondo con facilità e studenti, docenti e ricercatori che provengono dall'estero non devono sentirsi mai "stranieri" all'interno della Scuola.

La Scuola vuole aumentare la sua visibilità nel contesto europeo e mondiale della formazione avanzata e per questo motivo, intende avviare collaborazioni in primis per la costituzione di un network europeo di Scuole Superiori.

"Fare rete" deve diventare un modus operandi perché consente di realizzare, concretamente e in tempi relativamente brevi, attività di cooperazione a supporto della ricerca, promuovere e incrementare le opportunità di formazione, studio ma anche lo sviluppo di relazioni internazionali con università straniere pubbliche e private e altre istituzioni grazie ad accordi di collaborazione e alla mobilità studentesca internazionale.

### 1.3.6 PARTNERSHIP E TERRITORIO

#### PARTNERSHIP

##### Prospettive future

La Scuola intende grazie all'accordo di federazione, ex art. 3 della L. 240/2010 in via di definizione avviare settori di attività che siano considerate strategiche. I Partner della federazione sono la Scuola Superiore S. Anna, "sorella" sul territorio e affine soprattutto ai filoni delle Scienze Sociali e Naturali della Scuola e lo IUSS di Pavia che invece presenta affinità scientifiche e didattiche in particolare con i filoni delle Scienze Umane e Sociali.

In quanto istituzione di eccellenza più antica nonché trait d'union tra le altre due Scuole, la Normale sarà alla guida della nascente federazione che si propone di perseguire queste finalità:

- sul piano nazionale, rafforzare la collaborazione tra le tre istituzioni (SSSA, SNS, IUSS) puntando, individualmente e collettivamente, a raggiungere livelli di performance sensibilmente migliori proprio grazie all'effetto congiunto di una maggiore integrazione e alla condivisione di risorse umane e di infrastrutture di ricerca,
- sul piano internazionale, mirare al superamento del limite che ciascuna Scuola ha come singola istituzione, per ottenere, invece, una maggiore massa critica al fine di fronteggiare, per esempio, la partecipazione a iniziative complesse su scala internazionale.

In particolare si prevede:

- a livello della formazione: realizzazione di Corsi per Allievi ordinari congiunti, programmi di studio propedeutici alla realizzazione di una Laurea Magistrale congiunta, corsi di orientamento per studenti delle Scuole Medie Superiori e studenti della laurea magistrale e corsi di formazione e aggiornamento rivolti a docenti delle Scuole Medie Superiori. È altresì prevista la realizzazione di una piattaforma di e-learning per fornire specifici servizi didattici che vanno dal supporto alla didattica tradizionale, ai corsi di laurea, e post laurea e di attività di *placement* a favore degli allievi delle tre Scuole,

- a livello della ricerca: la realizzazione di progetti strategici congiunti per il potenziamento delle strumentazioni (in analogia al progetto regionale FELIX già in corso), la condivisione di laboratori nei settori della Realtà virtuale e della Biologia e la istituzione di un Comitato Etico congiunto,

- a livello amministrativo: in primis si procederà alla realizzazione di un unico Consiglio di Amministrazione che, nel rispetto dell'autonomia scientifica, gestionale e amministrativa dei tre enti federati e delle linee di indirizzo poste dai rispettivi Senati accademici, svolgerà una funzione di coordinamento della Federazione. È inoltre previsto lo studio di fattibilità circa la individuazione di procedure di acquisto coordinate, la realizzazione di iniziative congiunte relativamente alla prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro e la costituzione di un Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) integrato e, eventualmente, di un Presidio Qualità congiunto.

Le Scuole condivideranno anche una pianificazione degli spazi, già esistenti o da acquisire, per lo svolgimento delle attività di ricerca e di didattiche da organizzare.

Inoltre è già in fase di avvio un progetto per il miglioramento del posizionamento delle tre Scuole nei ranking internazionali che, cercando di sfruttare la complementarità e le reciproche eccellenze, consenta loro di presentarsi, a livello internazionale, come un unico polo di alta formazione.

Strategica è, altresì, l'Università di Pisa presso la quale, una volta superato il concorso di ammissione, gli allievi Normalisti intraprendono il loro parallelo percorso di studi. Per questo è assolutamente cruciale che il livello formativo e scientifico, grazie alla collaborazione con l'Università di Pisa, continui ad essere elevato. In questa prospettiva occorrerà continuare un'azione programmatica di crescita dell'offerta formativa ispirata ai valori dell'innovazione e dell'interdisciplinarietà.

L'intento è crescere mantenendo inalterati i valori tradizionali dell'eccellenza, del merito e dell'etica. Punto di partenza è la Toscana: la Scuola, nell'ottica di creare un vero e proprio "Polo Toscano" dell'eccellenza, intende avviare collaborazioni anche con le università del territorio in modo da consentire agli allievi, attraverso la stipulazione di accordi e convenzioni, l'iscrizione presso altri atenei oltre Pisa.

Punto di partenza nella definizione del "Polo Toscano" è l'avviamento di attività di ricerca congiunte mediante la creazione di laboratori su temi specifici quali le scienze della vita e dei materiali, la realtà virtuale, la robotica ed i big data.

## TERRITORIO

### Prospettive future

La Scuola deve altresì potenziare il suo ruolo nel contesto economico e produttivo non solo della Regione Toscana ma anche su scala nazionale.

In tal senso, la Scuola deve chiedere al sistema produttivo una maggiore partecipazione al finanziamento delle attività di ricerca ma deve anche essere promotrice di filoni di ricerca che, grazie all'innovazione e al trasferimento tecnologico, possano essere di interesse e sviluppo per il territorio.

Dunque, tra gli obiettivi da perseguire vi è un maggiore coinvolgimento degli stakeholder in un'ottica di partecipazione e cooperazione.

Tra gli strumenti scelti per orientare le politiche della Scuola sul territorio vi è il Bilancio Sociale (o di Missione) e di genere che saranno redatti per la prima volta con lo scopo di raccontare ed identificare il valore aggiunto generato dalla Scuola Normale Superiore sul territorio attraverso una visione non meramente economica e di analizzare come questo valore viene distribuito nella comunità di riferimento.

Il Bilancio sociale e quello di genere rappresentano una opportunità da cogliere anche rispetto alla "terza missione" nella sua sfaccettatura di dialogo con la società.

Il processo di redazione di entrambi i bilanci terrà conto di una prospettiva multi stakeholder, ovvero considererà le differenti esigenze e aspettative dei portatori di interesse che, direttamente o indirettamente, influenzano l'operato della Scuola e da questa sono influenzati. Il ritorno di questa analisi sarà avere la visione completa dell'agire della Scuola, elementi di riflessione per la *governance*, creare fiducia e comunicare non in modo autoreferenziale ma in relazione con il territorio.

### 1.3.7 PATRIMONIO IMMOBILIARE

#### Stato dell'arte

Nel corso del tempo la Scuola è entrata in possesso, attraverso acquisti e donazioni, di alcuni edifici storici di pregio, oggi sede di uffici, laboratori di ricerca, della Biblioteca e dei collegi. Questo importante e consistente patrimonio immobiliare richiede da una parte un'accurata analisi sul suo corretto utilizzo in relazione all'esigenze della Scuola e, dall'altra, un'attenta razionalizzazione degli spazi e un continuo adeguamento degli stessi alla complessa normativa vigente in tema di sicurezza dei luoghi di lavoro e di prevenzione incendi; la maggior parte degli edifici è sottoposto a vincolo storico-artistico, pertanto gli interventi si caratterizzano come interventi di restauro, spesso di elevata complessità.

Negli ultimi anni grande attenzione è stata posta alla ricognizione delle caratteristiche del patrimonio immobiliare SNS, attraverso successive indagini che hanno mirato ad evidenziarne sia le caratteristiche strutturali ed impiantistiche che di dotazioni legate alla sicurezza, coniugandole con le esigenze di ottimizzazione degli spazi esistenti e di recupero di porzioni di edifici sottoutilizzati da rendere funzionali alle attività dell'ateneo. In tale contesto sono stati predisposti il piano di sviluppo immobiliare e il piano strategico immobiliare

#### Prospettive future

Obiettivo fondamentale, effettuata la ricognizione dello stato del patrimonio immobiliare SNS e delle funzioni cui sono adibiti i diversi edifici e le esigenze peculiari che ne derivano, è programmare adeguatamente gli interventi necessari ad aumentare gli spazi dedicati alla ricerca e alla didattica in modo da rispondere funzionalmente al trend di crescita di queste attività.

Un ambiente quali-quantitativamente congruo, che risponda alle esigenze degli attori della Scuola (docenti, ricercatori, allievi e personale amministrativo) non può che essere ulteriore stimolo per lo studio, la ricerca e il lavoro.

Per il 2017, gli interventi sul patrimonio immobiliare vedranno come destinatari non solo la Biblioteca per i quali sono previsti interventi di ampliamento, in coerenza con il Piano Immobiliare ma anche i laboratori.

### 1.3.8 INFORMATION TECHNOLOGY

#### Prospettive future

In linea con le attività illustrate, l'Information Technology dovrà svolgere un ruolo determinante non solo con riferimento alle azioni di intervento prioritario specifiche del settore sia per quelle connesse al progetto di federazione e alla trasparenza e integrità.

Un importante intervento sarà sul sito web della Scuola che dovrà essere ridisegnato, in raccordo con il servizio Comunicazione.

In questa cornice si inserisce anche la realizzazione di un servizio di siti federati nell'ambito del progetto "Il Web in Kit", che prevede la fornitura alle strutture della Scuola (centri, laboratori, team di progetti di ricerca etc.) che ne facciano richiesta, di un sito web federato, preconfezionato in linea con l'immagine coordinata della Scuola, in grado di comunicare in modo automatico con le banche dati interne ed esterne.

Ulteriori campi strategici in ambito IT riguardano la sicurezza, la *privacy* e il ciclo di vita dei siti web dalla realizzazione alla manutenzione periodica alla conservazione dopo la conclusione dei progetti a cui si riferiscono.

Si prevede per i prossimi anni una razionalizzazione dei *data center* esistenti alla Scuola, finalizzata a ridurre il numero dei data center in modo da massimizzare le risorse e la sicurezza.

I data center rinnovati saranno dotati di un più stringente piano di *business continuity/disaster recovery* che definisca con maggiore rigore le azioni a favore della continuità operativa come voluto dai recenti interventi normativi.

Per la Federazione, dovrà essere realizzata una piattaforma per l'erogazione di un servizio E-learning per fornire specifici servizi didattici che vanno dal supporto alla didattica tradizionale, ai corsi di laurea, e post laurea.

La Scuola attribuisce grande importanza ai temi della trasparenza e dell'anticorruzione con l'obiettivo di rendere accessibile ogni tipo di informazione relativa all'organizzazione, alla gestione e all'utilizzo delle risorse al fine di favorire forme diffuse di controllo e di partecipazione e contrastare potenziali rischi di corruzione in tutti gli ambiti, dalle attività amministrative a quelle didattiche e scientifiche.

Per il rafforzamento delle misure in tema di trasparenza e anticorruzione potrà essere valutata la separazione delle informazioni relative al portale attuale e la realizzazione di un sito ad hoc, con finalità di divulgazione delle informazioni e dei dati che per legge sono oggetto di pubblicazione.

Nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi tecnico-amministrativi in termini di efficienza ed efficacia la Scuola proseguirà l'attività di dematerializzazione e digitalizzazione avviata con successo negli anni precedenti.

### 1.3.9. TERZA MISSIONE”

Meritano di essere menzionate tra le molte attività di c.d. “terza missione” svolte dalla Scuola e che andranno sviluppate quale strumento di apertura verso il contesto socio-economico mediante la diffusione della cultura scientifico-umanistica:

#### Utilizzo di strategie connesse ai Big data.

La formazione degli studenti e la disponibilità di infrastrutture nel settore dei big data risulta fondamentale in una politica di sviluppo e applicazione tecnologie abilitanti per lo studio di processi complessi e multidisciplinari con particolare riferimento a settori innovativi ed in rapida espansione quali, ad esempio, le *Digital Humanities*, l'astrobiologia e l'astrochimica o i metodi quantitativi per le scienze sociali. Anche attraverso questi canali la Scuola incrementerà il suo ruolo di servizio alla cittadinanza e al tessuto produttivo, contribuendo allo sviluppo qualitativo del suo territorio di riferimento.

#### Orientamento Universitario

Da 40 anni la Scuola svolge questa iniziativa originale e specifica, unica nel panorama. A questo proposito, il prossimo anno la Scuola organizzerà il centesimo corso di orientamento. Un traguardo importante. Il centesimo corso, sarà realizzato per la prima volta a Pisa e il centoduesimo si svolgerà in un'altra sede altrettanto prestigiosa, l'Accademia dei Lincei a Roma. Altre Iniziative si collocano all'interno della Federazione con le Scuole Sant'Anna e IUSS di Pavia.

#### Bilancio Sociale e Bilancio di Genere

Il Bilancio sociale e il Bilancio di genere sono opportunità che si vuole cogliere anche rispetto alla “terza missione” nella sua sfaccettatura di dialogo con la società. Per i dettagli si rinvia a quanto contenuto nella precedente sezione sul territorio.

## 2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1. IL MECCANISMO DEL CASCADING OBJECTIVES

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Scuola, come già anticipato utilizza il meccanismo del *cascading objectives* che prevede che gli obiettivi strategici assegnati dal Direttore al Segretario Generale si traducano, a cascata, negli obiettivi operativi a tutta l'amministrazione, dettagliando la portata e la misura degli stessi alla singola struttura amministrativa coinvolta. Questo meccanismo da un lato consente a tutti i membri dell'organizzazione di percepire come le loro azioni quotidiane contribuiscano al successo complessivo della Scuola e dall'altro assicura che le risorse umane e finanziarie siano in linea con le priorità strategiche.

Il meccanismo a cascata opera come segue:



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

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo - Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
Organizzazione	Revisione dell'organizzazione della Scuola	Riforma statutaria.	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola
		Coordinamento delle attività di analisi e pianificazione del modello della struttura organizzativa, delle posizioni e delle funzioni assegnate	
		Progetto sul controllo di gestione	
Didattica	Accordo di Federazione	Coordinamento delle iniziative in tema di didattica previste dall'accordo di federazione	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica
	Rinnovamento dell'asset della Didattica	Creazione presso la sede di Firenze di un presidio a supporto delle attività della sede stessa e del suo funzionamento	

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo - Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
		<p>Coordinamento delle attività connesse all'ampliamento dell'offerta formativa della sede di Firenze con l'istituzione di un corso ordinario nel settore delle scienze sociali</p> <p>Formalizzazione di collaborazioni con l'università di Firenze per la gestione della carriera degli allievi</p> <p>Pianificazione del processo di adeguamento dei corsi di perfezionamento verso i dottorati innovativi</p>	
Ricerca	Accordo di Federazione	Pianificazione e coordinamento delle iniziative in tema di ricerca previste dalla Federazione con la Scuola Sant'Anna e IUSS di Pavia	Rafforzamento della qualità e estensione della ricerca di base e applicata
	Politiche di finanziamenti interni alla ricerca	Coordinamento delle attività di promozione della ricerca	Miglioramento quali-quantitativo della ricerca
	Revisione dell'Asset delle infrastrutture di supporto alla ricerca	Miglioramento delle strutture di supporto agli allievi, docenti e ricercatori	Centri di supporto

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo - Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
Internazionalizzazione e Networking	Potenziamento dell'attrattività nel contesto internazionale	Miglioramento del posizionamento internazionale della Scuola	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola
	Networking	Realizzazione del network con le Scuole ad ordinamento speciale	Supporto amministrativo, logistico e normativo alla realizzazione delle attività di networking
Patrimonio Immobiliare	Riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Coordinamento delle attività di riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Patrimonio Immobiliare
Information Technology	Processi informatici e informativi	Nuova policy dei servizi informatici della Scuola	Revisione dei processi di informatizzazione
		Pianificazione dell'immagine e contenuti del nuovo sito web	
	Sicurezza informatica	Realizzazioni delle misure previste in ambito di sicurezza informatica	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica
Trasparenza e Anticorruzione	Politiche di trasparenza e anticorruzione	Innalzamento del grado di adempimento (compliance e qualità) degli obblighi di pubblicazione.	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione
		Innalzamento del grado di diffusione della cultura della trasparenza e dell'integrità	Realizzazione di iniziative segmentate per strutture in tema di trasparenza e anticorruzione

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo - Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
		Automazione e informatizzazione dei processi	Procedimentalizzazione degli atti
		Collaborazione Istituzionale con ANAC	Avvio di apposite convenzioni/accordi
		Revisione normativa e ampliamento delle misure in tema di anticorruzione	Adeguamento normativo e conferimento di specifici poteri e autonomia al RPCT e ROPCT
		Mappatura di processi e individuazione delle aree a rischio di fenomeni illeciti	Misure preventive in tema di anticorruzione
Terza Missione	Ricadute della Didattica e della Ricerca sul territorio	Percorsi tematici permettano di una maggiore conoscenza la Scuola Normale	Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità
	Trasferimento di conoscenze	Coordinamento delle attività per la redazione del Bilancio Sociale e Bilancio di genere	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio

La realizzazione, per l'anno 2017, delle azioni di intervento prioritario summenzionate implicherà un coinvolgimento trasversale delle strutture/servizi della Scuola che è degno di nota non solo perché operativamente ciascun servizio è chiamato a contribuire per quanto di competenza, ma anche perché la cooperazione genera l'effettivo cambiamento e le azioni di miglioramento continuo.

Di seguito si riporta uno schema sintetico che consente di fotografare, nell'ambito della performance organizzativa, il coinvolgimento dei servizi della Scuola rispetto ai macro settori di intervento.

CORE BUSINESS (Didattica, Ricerca ; Amministrazione e Terza Missione)	Funzione di didattica, di ricerca e trasferimento tecnologico	Corpo docente e ricercatore della Scuola	
		Centri e Laboratori	
	Funzione di supporto alla didattica ed alla ricerca	Servizi di supporto alla ricerca	
		Servizi di supporto alla didattica	
		Servizi Informatici	
		Servizi bibliotecari	
	Funzione di gestione e sostenibilità della Scuola	Centri e Laboratori	
		Servizi di supporto alle risorse umane, alle attività amministrative, finanziarie, reputazionali	
	CORE FACILITIES (Biblioteca, ICT, Patrimonio Immobiliare, servizi di "cura")	Funzione di gestione dei servizi di funzionamento	Servizi di Edilizia
			Manutenzione e gestione del patrimonio
Servizio Ristorazione, collegi e ospitalità			
Servizi di acquisti e approvvigionamenti			
Servizi bibliotecari			
Servizi Informatici			
Centri e Laboratori			



Stakeholder

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

Alle Azioni di intervento prioritario sono a cascata collegati gli obiettivi assegnati alle strutture e alle persone.

Al fine di delineare il coinvolgimento delle strutture, si è individuato un macro obiettivo operativo che funge da fattore aggregante della successiva declinazione e che risulta matrice per l'effetto trasversalità, laddove presente.

Gli obiettivi operativi sono così classificati:

- **Classe A** – Obiettivi di Ateneo – rappresentano il contributo diretto di ogni struttura alle azioni di intervento definite dal Piano della Performance, sono quindi legati alle strategie generali dettate dalla Direzione.

- **Classe G** – Obiettivi di Gestione – relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza:

- Efficienza: si tratta di indicatori tesi a misurare la gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali);
- Efficacia: si tratta di indicatori che hanno ad oggetto la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) legata ai servizi che sono erogati.

- **Classe S** – Obiettivi di Struttura – riguardano progetti elaborati all'interno della struttura organizzativa di appartenenza, al fine di realizzare alcune azioni di intervento. Misurano il contributo individuale fornito dai singoli collaboratori a tali progetti. Sono individuati all'interno di alcune azioni di intervento prioritario.

- **Classe C** – Obiettivi Comportamentali – si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo. Le capacità oggetto di valutazione sono nove: soluzione di problemi complessi, soluzione dei problemi operativi, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione collaboratori, relazioni esterne e relazioni interne. Incrociando tali capacità con le specificità dei diversi ruoli, sono definiti i comportamenti organizzativi richiesti. Per ogni posizione sono esplicitati i diversi livelli di comportamenti osservabili, a supporto del responsabile in sede di valutazione. Per una specifica dei comportamenti attesi si rinvia alla declaratoria che è contenuta in un'apposita risorsa informativa.

Di seguito si riporta la tabella con la macro categoria degli obiettivi operativi:

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi
Organizzazione	Revisione dell'organizzazione della Scuola	Riforma statutaria.	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Adozione del nuovo statuto
		Coordinamento delle attività di analisi e pianificazione del modello della struttura organizzativa, delle posizioni e delle funzioni assegnate		Organizzazione della struttura di gestione della Scuola e revisione complessiva dei suoi servizi
		Progetto sul controllo di gestione	Sviluppo di strumenti di pianificazione e gestione	Estensione del prototipo del contr. di gest.ad altre attività core della Scuola
Didattica	Accordo di Federazione	Coordinamento delle iniziative in tema di didattica previste dall'accordo di federazione	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica	Realizzazione delle attività in tema di Orientamento (corsi congiunti), Placement e E-learning in base all'accordo di federazione
	Rinnovamento dell'Asset della Didattica	Creazione presso la sede di Firenze di un presidio a supporto delle attività della sede stessa e del suo funzionamento		Organizzazione del Presidio della sede

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi
		<p>Coordinamento delle attività connesse all'ampliamento dell'offerta formativa della sede di Firenze con l'istituzione di un corso ordinario nel settore delle scienze sociali</p> <p>Formalizzazione di collaborazioni con l'università di Firenze per la gestione della carriera degli allievi</p> <p>Pianificazione del processo di adeguamento dei corsi di perfezionamento verso i dottorati innovativi</p>		<p>Istituzione e organizzazione del corso ordinario nel settore delle Scienze</p> <p>Stipulazione degli atti convenzionali e delle intese con l'Università di Firenze necessarie alla gestione della carriera degli allievi</p> <p>Internazionalizzazione dei dottorati</p>
Ricerca	Accordo di Federazione	Pianificazione e coordinamento delle iniziative in tema di ricerca previste dalla Federazione con la Scuola Sant'Anna e IUSS di Pavia	Rafforzamento della qualità e estensione della ricerca di base e applicata	Realizzazione delle iniziative nei settori: Scienze della Vita, Fotonica, Laboratori di Realtà virtuale e Big Data, Linguistica e Logica e iniziative editoriali come da accordo

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi
	Politiche di finanziamenti interni alla ricerca	Coordinamento delle attività di promozione della ricerca	Miglioramento qualitativo della ricerca	Redazione dei regolamenti in materia finanziamenti e divulgazione delle opportunità di finanziamento
	Revisione dell'Asset delle infrastrutture di supporto alla ricerca	Miglioramento delle strutture di supporto agli allievi, docenti e ricercatori	Centri di supporto	Redazione del regolamento e costituzione dei nuovi centri di supporto
Internazionalizzazione e Networking	Potenziamento dell'attrattività nel contesto internazionale	Miglioramento del posizionamento internazionale della Scuola	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola	Pianificazione di una campagna di divulgazione con il coinvolgimento del personale ricercatore straniero
	Networking	Realizzazione del network con le Scuole ad ordinamento speciale	Supporto amministrativo, logistico e normativo alla realizzazione delle attività di networking	Realizzazione delle attività di networking

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi
Patrimonio Immobiliare	Riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Coordinamento delle attività di riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Patrimonio Immobiliare	Attuazione degli interventi programmati per l'anno 2017 anche nel piano immobiliare
Information Technology	Processi informatici e informativi	Nuova policy dei servizi informatici della Scuola	Revisione dei processi di informatizzazione	Redazione del documento di Policy
		Pianificazione dell'immagine e contenuti del nuovo sito web		Realizzazione del nuovo sito web e siti federati
	Sicurezza informatica	Realizzazioni delle misure previste in ambito di sicurezza informatica	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica	Attuazione della nuova normativa europea, revisione delle procedure esistenti e innalzamento dei livelli di sicurezza

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi
Trasparenza e Anticorruzione	Politiche di trasparenza e anticorruzione	Innalzamento del grado di adempimento (compliance e qualità) degli obblighi di pubblicazione.	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione	Pubblicazione delle delibere del Consiglio Direttivo e Collegio Accademico e completamento dei dati
		Innalzamento del grado di diffusione della cultura della trasparenza e dell'integrità	Realizzazione di iniziative segmentate per strutture in tema di trasparenza e anticorruzione	Incontri con il personale in materia di trasparenza e anticorruzione
		Automazione e informatizzazione dei processi	Procedimentalizzazione degli atti	Analisi e ottimizzazione dell'elaborazione automatica di alcuni procedimenti
		Collaborazione Istituzionale con ANAC	Avvio di apposite convenzioni/accordi	Redazione degli accordi
		Revisione normativa e ampliamento delle misure in tema anticorruzione	Adeguamento normativo e conferimento di specifici poteri e autonomia al RPCT e al ROPCT	Inserimento nei regolamenti della scuola di specifiche disposizioni recanti adempimenti ulteriori in materia di trasparenza e anticorruzione e adozione dei provvedimenti per la definizione dei poteri e

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi
				autonomie al RPCT e al ROPCT
		Mappatura di processi e individuazione delle aree a rischio di fenomeni illeciti	Misure preventive in tema di anticorruzione	Mappatura di alcuni significativi processi ad alto rischio a livello di area dirigenziale
Terza Missione	Ricadute della Didattica e della Ricerca sul territorio	Percorsi tematici permettano di una maggiore conoscenza la Scuola Normale	Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	Programmazione di percorsi guidati nella Scuola che fondano scienza, storia e arte
	Trasferimento di conoscenze	Coordinamento delle attività per la redazione del Bilancio Sociale e Bilancio di genere	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio	Redazione del bilancio sociale e di genere

A ciascuna struttura è poi stata assegnata, nel rispetto del principio del contraddittorio, una scheda contenente gli obiettivi di Ateneo, di Gestione e di Struttura.

Si segnala che nella fase della declinazione degli obiettivi, si è tenuto conto degli ultimi interventi normativi previsti dal D.Lgs. 50/2016 che si sono trasformati in obiettivi operativi per i servizi coinvolti delle Aree Affari Generali e Servizi, Patrimonio e Ospitalità.

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

Di seguito si riportano le principali caratteristiche degli indicatori:

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

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

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

## 2.3 GRADO DI INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
Organizzazione	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Adozione del nuovo statuto													
		Organizzazione della struttura di gestione della Scuola revisione complessiva dei servizi della Scuola													
	Sviluppo di strumenti di pianificazione e gestione	Estensione del prototipo del contr. di gest. ad altre attività core della Scuola													
Didattica	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica	Realizzazione delle attività in tema di Orientamento (corsi congiunti), Placement e E-learning in base all'accordo di federazione													

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
		Organizzazione del Presidio della sede di Firenze													
		Istituzione e organizzazione del corso ordinario nel settore delle Scienze Sociali													
		Stipulazione degli atti convenzionali e delle intese con l'Università di Firenze necessarie alla gestione della carriera degli allievi													
		Internazionalizzazione e dei dottorati													
Ricerca	Rafforzamento della qualità e estensione della ricerca di base e applicata	Realizzazione delle iniziative nei settori: Scienze della Vita, Fotonica, Laboratori di Realtà virtuale e Big Data, Linguistica e													

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
		Logica e iniziative editoriali come da accordo													
	Miglioramento quali-quantitativo della ricerca	Redazione dei regolamenti in materia finanziamenti e divulgazione delle opportunità di finanziamento													
	Centri di supporto	Redazione del regolamento e costituzione dei nuovi centri di supporto													
Internazionalizzazione e Networking	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola	Pianificazione di una campagna di divulgazione con il coinvolgimento del personale ricercatore straniero													
	Supporto amministrativo, logistico e normativo alla realizzazione delle attività di networking	Realizzazione delle attività di networking													

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
Patrimonio Immobiliare	Patrimonio Immobiliare	Attuazione degli interventi programmati per l'anno 2017 anche nel piano immobiliare													
Information Technology	Revisione dei processi di informatizzazione	Redazione del documento di Policy													
		Realizzazione del nuovo sito web e siti federati													
	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica	Attuazione della nuova normativa europea, revisione delle procedure esistenti e innalzamento dei livelli di sicurezza													

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
Trasparenza e Anticorruzione	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione	Pubblicazione delle delibere del Consiglio Direttivo e Collegio Accademico e completamento dei dati													
	Realizzazione di iniziative segmentate per strutture in tema di trasparenza e di integrità	Incontri con il personale in materia di trasparenza e anticorruzione													
	Collaborazione Istituzionale con ANAC	Avvio di apposite convenzioni/accordi													
	Revisione normativa e ampliamento delle misure in tema anticorruzione	Adeguamento normativo e conferimento di specifici poteri e autonomia al RPCT e al ROPCT													
	Procedimentalizzazione e degli atti	Analisi e ottimizzazione dell'elaborazione automatica di alcuni procedimenti													
	Misure preventive in tema di anticorruzione	Mappatura di alcuni significativi processi ad alto rischio a livello di area dirigenziale													

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
Terza Missione	Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	Programmazione di percorsi guidati nella Scuola che fondano scienza, storia e arte													
	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio	Redazione del bilancio sociale e del Bilancio di genere													

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

Il 2017 si presenta come anno pilota per la realizzazione delle azioni di *performance measurement* collegate al progetto di controllo di gestione. Pertanto, nel delineare gli obiettivi operativi propri del primo *step* del *cascading objectives*, si è scelto un collegamento diretto con i budget 2017 assegnati alle varie strutture.

I budget sono comprensivi sia delle voci stipendiali del personale afferente alla struttura e sia dei costi quantificati e direttamente imputabili a obiettivi già definiti (es. macro sezione organizzazione e patrimonio immobiliare).

Invece, non essendo ad oggi stata comunicata l'approvazione del progetto di Federazione e quindi confermata l'erogazione dei finanziamenti ministeriali i budget per gli obiettivi della Federazione sono da considerarsi in fase *work in progress*. In caso di approvazione sarà utilizzato il piano degli impegni finanziari che è stato condiviso tra i partner della federazione.

Inoltre, visto che la quota base del FFO 2016 assegnata alla Scuola ha registrato un decremento, l'individuazione della maggior parte degli obiettivi è avvenuta cercando di valorizzare l'impegno del personale della Scuola e quindi senza maggiori costi diretti.

Per gli obiettivi che si focalizzano sull'efficienza, efficacia o attuazione di specifiche azioni, l'attività di reporting basata sugli indicatori quali-quantitativi ad opera delle singole strutture coinvolte sarà fondamentale per la raccolta e l'elaborazione di dati, a supporto del processo di *budgeting* e di pianificazione ad opera del cruscotto direzionale, proprie del controllo di gestione che si intende rendere operativo.

### ANDAMENTO ENTRATE - DATI FINANZIARI: ENTRATE 2014-2016

	2014	2015	2016
<b>FFO</b>	€36.106.865	€35.739.614	€33.830.569
Entrate per attività ricerca da UE CA 05.50.06.01	€1.486.017	€2.296.494	€2.851.278
Entrate per ricerca da MIUR CA 05.50.02.06+ CA.05.50.02.16	-	€779.238	€1.065.471
Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani & stranieri CA.05.50.03.01+ CA.05.50.04.01+ CA.05.50.04.04+ CA.05.50.04.06+ CA.05.50.05.01+ CA.05.50.05.02+ CA.05.50.06.03+05.50.05.04	€435.188	€479.868	€1.153.948
Entrate per la ricerca da imprese italiane CA 05.50.05.04+ CA.05.50.05.05	€339.062	€378.331	€590.300
Entrate per la ricerca da privati no-profit CA 05.50.07.04	€187.000	€159.438	€49.500
Entrate per la ricerca da Ateneo	€2.353.796	€2.448.831	€2.313.426
Entrate per attività in conto terzi (ricerca) CA.05.51.01.01	€361.440	€279.895	€118.173

Si riporta una scheda con il budget assegnato nel 2017 alle diverse strutture amministrative della Scuola.

BUDGET 2017	
UNITA' ANALITICHE	TOTALE
Archivi	€101.604,80
Area Affari Generali	€2.300,00
Area Bilancio e Amministrazione	€43.100,00
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	€2.300,00
Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	€7.500,00
Area Strategie Digitali	€44.100,00
Centro Biblioteca	€2.557.972,95
Centro De Giorgi	€50.000,00
Centro di Elaborazione Informatica Testi e Immagini	€9.200,00
Laboratorio SMART	€260.500,00
Centro Edizioni	€409.214,32
Convenzione SNS/IIT	€25.000,00
Direzione	€5.884,98
Laboratorio di Biologia	€47.000,00
Laboratorio di Documentazione Storico Artistica	€46.500,00
Laboratorio di Linguistica	€79.000,00
Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico	€439.000,00
Laboratorio NEST	€427.500,00
Professori classe di scienze matematiche e naturali	€2.082.000,00
Professori classe di scienze umane	€1.925.000,00
Professori istituto di scienze umane e sociali	€776.500,00
Ricercatori classe di scienze matematiche e naturali	€1.284.000,00
Ricercatori classe di scienze umane	€1.150.000,00
Ricercatori istituto di scienze umane e sociali	€402.000,00
Segretariato Generale	€243.864,39
Segreteria del Segretario Generale	€65.000,00
Segreteria della Direzione	€77.000,00
Servizio Affari Legali e Istituzionali	€219.053,20
Servizio alla Didattica e Allievi	€6.837.203,66
Servizio alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	€1.730.900,00
Servizio Approvvigionamenti e Acquisti	€420.811,30
Servizio Archivio, Protocollo e Posta	€305.810,00
Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca Sede di Firenze	€730.094,82
Servizio Bilancio e Contabilità	€4.577.570,01
Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne	€779.799,60
Servizio di Auditing	€168.720,00

<b>Servizio di Prevenzione e Protezione</b>	€12.210,00
<b>Servizio di Supporto sede di Firenze</b>	€137.736,29
<b>Servizio Edilizia</b>	€2.558.095,64
<b>Servizio Infrastrutture Informatiche</b>	€762.624,17
<b>Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio</b>	€3.760.789,51
<b>Servizio Organizzazione e valutazione</b>	€339.872,74
<b>Servizio Personale</b>	€453.622,94
<b>Servizio Ristorazione Collegi e Ospitalità</b>	€3.583.905,79
<b>Servizio Sistemi Informativi</b>	€535.999,00
<b>Servizio Stipendi</b>	€1.353.466,79
<b>Totale complessivo</b>	<b>€42.941.326,90</b>

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo - Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Budget 2017
Organizzazione	Revisione dell'organizzazione della Scuola	Riforma statutaria.	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Adozione del nuovo statuto	Budget Direzione, Budget Servizio Organizzazione e Valutazione e Budget Servizio Affari legali
		Coordinamento delle attività di analisi e pianificazione del modello della struttura organizzativa, delle posizioni e delle funzioni assegnate			Budget Segretariato Generale e Budget Servizio Organizzazione e Valutazione
		Progetto sul controllo di gestione	Sviluppo di strumenti di pianificazione e gestione	Estensione del prototipo del contr. di gest. ad altre attività core della Scuola	Budget Servizio Bilancio e Contabilità
Didattica	Accordo di Federazione	Coordinamento delle iniziative in tema di didattica previste dall'accordo di federazione	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica	Realizzazione delle attività in tema di Orientamento (corsi congiunti), Placement e E-learning in base all'accordo di federazione	Previsioni da piano degli impegni finanziari approvato dalle tre Scuole e vincolato all'approvazione del progetto nell'ambito della Programmazione triennale
	Rinnovamento dell'Asset della Didattica	Creazione presso la sede di Firenze di un presidio a supporto delle attività della sede stessa e del suo funzionamento		Organizzazione del Presidio della sede di Firenze	Budget Servizio Organizzazione e valutazione

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Budget 2017
		Coordinamento delle attività connesse all'ampliamento dell'offerta formativa della sede di Firenze con l'istituzione di un corso ordinario nel settore delle scienze sociali		Istituzione e organizzazione del corso ordinario nel settore delle Scienze	Previsioni da piano degli impegni finanziari approvato dalle tre Scuole e vincolato all'approvazione del progetto nell'ambito della Programmazione triennale e Budget del Servizio Ristorazione Collegi e Ospitalità
		Formalizzazione di collaborazioni con l'università di Firenze per la gestione della carriera degli allievi		Stipulazione degli atti convenzionali e delle intese con l'Università di Firenze necessarie alla gestione della carriera degli allievi	Budget Servizio alla Didattica e Allievi e Budget Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca Sede di Firenze
		Pianificazione del processo di adeguamento dei corsi di perfezionamento verso i dottorati innovativi		Internazionalizzazione dei dottorati	Budget Servizio alla Didattica e Allievi e Budget Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca Sede di Firenze

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Budget 2017
Ricerca	Accordo di Federazione	Pianificazione e coordinamento delle iniziative in tema di ricerca previste dalla Federazione con la Scuola Sant'Anna e IUSS di Pavia	Rafforzamento della qualità e estensione della ricerca di base e applicata	Realizzazione delle iniziative nei settori: Scienze della Vita, Fotonica, Laboratori di Realtà virtuale e Big Data, Linguistica e Logica e iniziative editoriali come da accordo	Previsioni da piano degli impegni finanziari approvato dalle tre Scuole e vincolato all'approvazione del progetto nell'ambito della Programmazione triennale
	Politiche di finanziamenti interni alla ricerca	Coordinamento delle attività di promozione della ricerca	Miglioramento qualitativo e quantitativo della ricerca	Redazione dei regolamenti in materia finanziamenti e divulgazione delle opportunità di finanziamento	Budget Servizio alla ricerca
	Revisione dell'Asset delle infrastrutture di supporto alla ricerca	Miglioramento delle strutture di supporto agli allievi, docenti e ricercatori	Centri di supporto	Redazione del regolamento e costituzione dei nuovi centri di supporto	Budget Servizio Organizzazione e Valutazione
Internazionalizzazione e Networking	Potenziamento dell'attrattività nel contesto internazionale	Miglioramento del posizionamento internazionale della Scuola	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola	Pianificazione di una campagna di divulgazione con il coinvolgimento del personale ricercatore straniero	Budget Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne, Servizio Didattica e Allievi

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Budget 2017
	Networking	Realizzazione del network con le Scuole ad ordinamento speciale	Supporto amministrativo, logistico e normativo alla realizzazione delle attività di networking	Realizzazione delle attività di networking	Budget Servizio alla ricerca e Budget Servizio alla Didattica e Allievi
Patrimonio Immobiliare	Riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Coordinamento delle attività di riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Patrimonio Immobiliare	Attuazione degli interventi programmati per l'anno 2017 anche nel piano immobiliare	Budget Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio, Servizio Edilizia e Biblioteca
Information Technology	Processi informatici e informativi	Nuova policy dei servizi informatici della Scuola	Revisione dei processi di informatizzazione	Redazione del documento di Policy	Budget Servizio Infrastrutture Informatiche e Budget Servizio Sistemi Informativi
		Pianificazione dell'immagine e contenuti del nuovo sito web		Realizzazione del nuovo sito web e siti federati	Budget Servizio Sistemi Informativi e Budget Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Budget 2017
	Sicurezza informatica	Realizzazioni delle misure previste in ambito di sicurezza informatica	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica	Attuazione della nuova normativa europea, revisione delle procedure esistenti e innalzamento dei livelli di sicurezza	Budget Servizio Infrastrutture Informatiche e Budget Servizio Organizzazione e valutazione
Trasparenza e Anticorruzione	Politiche di trasparenza e anticorruzione	Innalzamento del grado di adempimento (compliance e qualità) degli obblighi di pubblicazione.	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione	Pubblicazione delle delibere del Consiglio Direttivo e Collegio Accademico e completamento dei dati	Budget Servizio Affari Legali e Istituzionali
		Innalzamento del grado di diffusione della cultura della trasparenza e dell'integrità	Realizzazione di iniziative segmentate per strutture in tema di trasparenza e anticorruzione	Incontri con il personale in materia di trasparenza e anticorruzione	Budget Servizio Affari Legali e Istituzionali
		Automazione e informatizzazione dei processi	Procedimentalizzazione degli atti	Analisi e ottimizzazione dell'elaborazione automatica di alcuni procedimenti	Budget Servizi Informativi e Budget Servizio Personale
		Collaborazione Istituzionale con ANAC	Avvio di apposite convenzioni/accordi	Redazione degli accordi	Budget Servizio Affari Legali e Istituzionali

Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Budget 2017
		Revisione normativa e ampliamento delle misure in tema anticorruzione	Adeguamento normativo e conferimento di specifici poteri e autonomia al RPCT e al ROPCT	Inserimento nei regolamenti della scuola di specifiche disposizioni recanti adempimenti ulteriori in materia di trasparenza e anticorruzione e adozione dei provvedimenti per la definizione dei poteri e autonomie al RPCT e al ROPCT	Budget Servizio Affari Legali e Istituzionali
		Mappatura di processi e individuazione delle aree a rischio di fenomeni illeciti	Misure preventive in tema di anticorruzione	Mappatura di alcuni significativi processi ad alto rischio a livello di area dirigenziale	Budget Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti e Budget Area Affari Generali
<b>Terza Missione</b>	Ricadute della Didattica e della Ricerca sul territorio	percorsi tematici permettano di una maggiore conoscenza la Scuola Normale	Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	Programmazione di percorsi guidati nella Scuola che fondano scienza, storia e arte	Budget dei seguenti Laboratorio di Biologia, Laboratorio di Documentazione Storico Artistica, Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico, Laboratorio NEST
	Trasferimento di conoscenze	Coordinamento delle attività per la redazione del Bilancio Sociale e del Bilancio di genere	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio	Redazione del bilancio sociale e del Bilancio di genere	Budget Servizio Bilancio e Contabilità E Budget Servizio Personale

### 3.ANALISI DEL RISCHIO

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

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

La presente **sezione III del Piano Integrato della Scuola Normale Superiore** (di seguito: "Piano Integrato" e "Scuola") ha il medesimo contenuto e assolve alla medesima funzione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione previsto dalla citata L. 190/2012. Essendo volta al trattamento "prevenzionistico-amministrativo" e non "penalistico-repressivo" del fenomeno corruttivo, si riferisce all'accezione più ampia del concetto di corruzione, richiamato nella [circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica](#), che comprende le varie situazioni in cui "venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite", a prescindere dalla rilevanza penale<sup>3</sup>.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.) della Scuola è stato adottato per la prima volta nel 2014 (DD. 56/2014) e redatto tenendo conto dei contenuti della normativa vigente, in particolare della ricordata legge n. 190/2012, delle circolari n. 1/2013 e n. 2/2013 del Dipartimento della Funzione pubblica, delle indicazioni fornite dalla CIVIT-ANAC sul sito istituzionale, delle "[linee di indirizzo](#)" per la predisposizione del [Piano Nazionale Anticorruzione](#) (P.N.A.). Il P.N.A. 2013, che contiene gli obiettivi strategici governativi per lo sviluppo della strategia di prevenzione a livello centrale e fornisce indirizzi e supporto alle amministrazioni pubbliche per l'attuazione della prevenzione della corruzione e per la stesura del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, è stato approvato dalla CIVIT-ANAC con delibera n. 72 dell'11 settembre 2013. Nel 2015 la Scuola ha approvato l'aggiornamento del P.T.P.C. 2015-2017 (DD. 57/2015); nel 2016 ha approvato l'aggiornamento del P.T.P.C. 2016-2018 (DD. 53/2016).

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

---

<sup>3</sup> La nozione di corruzione è ampia, così come ribadito dall'ANAC nell'Aggiornamento 2015 al P.N.A. (Determinazione n. 12 del 28.10.2015) al paragrafo 2.1.

Con successivi interventi normativi<sup>4</sup>, durante il 2014 e nel 2015, sono state ridisegnate la geografia istituzionale e le competenze in materia di anticorruzione. Con l'[Aggiornamento 2015 al P.N.A.](#) l'assetto della materia ha subito un rafforzamento, in termini di progettualità operativa e di impostazione metodologica, dovuto all'analisi empirica delle casistiche prese in considerazione nello studio.

Con deliberazione n. 831 del 3 agosto 2016, l'ANAC ha adottato il [Piano Nazionale Anticorruzione 2016](#), il primo predisposto dall'autorità, ai sensi dell'art. 19 del D.L. 90/2014 che ha trasferito interamente all'ANAC le competenze in materia di prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza nelle pubbliche amministrazioni; il P.N.A. 2016 non sostituisce il P.N.A. 2013, ma lo integra approfondendo temi specifici non analizzati in precedenza. Il P.N.A. 2016 fa riferimento al d.lgs. 97/2016 recante la *"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* e al d.lgs. 50/2016 sul Codice dei contratti pubblici.

Il 13 ottobre 2016 è stata pubblicata la norma [ISO 37001:2016 \(di cui ancora non si conoscono i contenuti\)](#), il primo sistema di gestione internazionale anti-corruzione ideato per aiutare gli enti, anche pubblici, a combattere il rischio di corruzione nelle loro operazioni.

La corrente sezione segue le indicazioni presenti nel P.N.A. e nei successivi aggiornamenti, e nelle [Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane](#), redatte dall'ANVUR a maggio 2015.

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

- a) fase preliminare di analisi dell'organizzazione, delle regole e delle prassi di funzionamento sotto il profilo della "possibile esposizione" al fenomeno corruttivo;
- b) ricostruzione del sistema dei processi organizzativi, dei controlli e delle aree sensibili, anche in via teorica, a episodi di corruzione;
- c) progettazione e attuazione di azioni ponderate e coerenti per ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti, mediante la valutazione della rischiosità e l'adozione di un sistema di gestione del rischio.

La sezione 4, pertanto, finalizza la propria funzione con le misure da realizzare nelle aree a rischio e con la individuazione dei responsabili per la loro applicazione.

Il nuovo P.N.A. 2016 insiste su un maggior coinvolgimento degli OIV nel rafforzare il raccordo tra misure anticorruzione e misure di miglioramento della performance di uffici e funzionari; tale obiettivo era stato recepito dalla Scuola già dal 2015, come previsto dalle suddette Linee guida ANVUR, inglobando il PTPC all'interno di un Piano Integrato finalizzato ad armonizzare in un unico strumento **performance, prevenzione della corruzione e trasparenza**. La presente sezione III realizza infatti la propria funzione all'interno del Piano Integrato della Scuola unitamente a:

- la **sezione 1** "Inquadramento strategico dell'Ateneo", relativa alla programmazione strategica dell'ente recante il posizionamento dinamico della Scuola rispetto agli altri attori di contesto (competitors, enti comparabili, finanziatori, territorio etc.);

---

<sup>4</sup> V. D.L. 90/2014 conv. L. 114/2014 e L. 124/2015.

- la **sezione 2** “Performance organizzativa”, relativa alla performance organizzativa che incede sull’analisi di contesto interno;
- la **sezione 5** “Comunicazione e trasparenza”, relativa all’attività di promozione istituzionale e all’attività di trasparenza, ai sensi del D.lgs. n. 33/2013;
- la **sezione 6** “Performance individuale”, relativa alla performance individuale dell’attività lavorativa del personale contrattualizzato e il monitoraggio delle attività, al fine di incentivare la realizzazione dei risultati.

Inoltre realizza le proprie finalità mediante il **Codice di comportamento della Scuola Normale Superiore**<sup>5</sup>, in attuazione del DPR 62/2013 recante il “*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*”<sup>6</sup> (di cui si dirà ancora in seguito). A questo si aggiunge il Codice etico della Scuola, adottato nel 2016 ai sensi della L. n. 240/2010.

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

Si precisa che gli obiettivi strategici individuati con riferimento alla Trasparenza e Integrità sono collegati, secondo una logica di budgeting, *in primis* al budget del Servizio Affari Legali che interviene in prima linea quale supporto nella fase della loro pianificazione e successivamente risulta essere principale attore nella loro realizzazione.

E’ altresì da segnalare che in ordine alla formazione obbligatoria interna ed esterna, il budget assegnato alla formazione del personale è in grado di coprire le iniziative formative programmate e che è intenzione della Scuola avvalersi dei corsi organizzati dalla Scuola Nazionale dell’Amministrazione

Infine si segnala che la nuova disciplina in materia di trasparenza, come novellata dal d.lgs. n. 97/2016, al fine di semplificare e armonizzare le attività delle amministrazioni in ambito di anticorruzione e trasparenza, unifica in un solo strumento il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) e il Programma triennale della trasparenza e dell’integrità (PTTI).

Volendo mantenere la struttura del piano integrato elaborata dall’ANVUR, la materia sarà trattata distintamente nella successiva sezione 5 “Comunicazione e trasparenza” in cui sono riportate le misure organizzative per l’attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza e sono identificati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni.

---

<sup>5</sup> Approvato con DD. 58/2014, consultabile al seguente [link](#).

<sup>6</sup> Consultabile al seguente [link](#).

### 3.2 – OBIETTIVI STRATEGICI PER IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA

Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza fissati dall'organo di indirizzo, ai sensi del novellato art. 1, c. 8, della L. 190/2012, sono i seguenti:

1. attività di sensibilizzazione ai temi della prevenzione della corruzione e trasparenza mediante incontri pubblici, seminari, corsi di formazione, circolari e direttive;
2. attività di collaborazione istituzionale con ANAC mediante avvio negoziazione di appositi accordi/convenzioni;
3. attività di adeguamento normativo interno mediante inserimento nei regolamenti della Scuola di specifiche disposizioni recanti adempimenti ulteriori in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza coerenti con l'attività/materia regolata;
4. attività di informatizzazione/automazione dei processi al fine di rendere facilmente ricostruibile l'iter decisionale e razionalizzare i tempi procedurali;
5. attività di presidio interno mediante conferimento, con apposito decreto direttoriale, di poteri specifici e autonomia al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e al Responsabile operativo della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nella sezione 5 vi saranno gli obiettivi strategici in materia di promozione di maggiori livelli di trasparenza, ai sensi dell'art. 10, c. 3, del D.lgs. 33/2013.

### 3.3 – RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)

Il Dlgs. 97/2016, modificando la L. n. 190/2012, unifica in capo a un solo soggetto l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e l'incarico di Responsabile della trasparenza al fine di creare una maggiore sinergia tra le materie della trasparenza e dell'anticorruzione. Per la Scuola, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) è il Segretario generale pro-tempore (Dott.ssa Ilaria Adamo<sup>7</sup>), dirigente e organo di vertice dell'amministrazione, ai sensi dell'art. 25 dello Statuto della Scuola.

Con deliberazione n. 82 del 19.07.2016 il Consiglio direttivo della Scuola ha formalizzato l'integrazione dei compiti in materia di trasparenza all'attuale RPC, e con Decreto Direttore n. 449 del 08.08.2016 l'organo di indirizzo ha determinato gli obiettivi di trasparenza del RPCT fino a fine mandato.

Con deliberazione n. 69 del 19.07.2016 del Consiglio direttivo, è stato istituito il Responsabile operativo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (Dott. Massimo Asaro<sup>8</sup>); il ROPCT affianca il RPCT per ogni attività connessa all'osservanza della normativa e all'organizzazione delle attività relative. Il RPCT e il ROPCT si avvalgono del Servizio Affari legali e istituzionali della Scuola come struttura organizzativa di supporto.

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

1) elabora la proposta del piano triennale di prevenzione della corruzione che viene adottato dall'organo di indirizzo politico (art. 1, comma 8) entro il 31 gennaio di ogni anno;

2) definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8);

3) verifica l'efficace attuazione del piano e della sua idoneità (art.1, comma 10, lettera a);

4) propone modifiche del piano quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione (art.1, comma 10, lettera a);

5) verifica, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art.1, comma 10, lettera b);

6) individua il personale da inserire nei programmi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art.1, comma 10, lettera b);

7) pubblica sul sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta entro il 15 dicembre di ogni anno <sup>9</sup>, da trasmettere all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione;

8) vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità (Dlgs. 39/2013, L. 240/2010, Dlgs. 165/2001, Statuto etc.);

---

<sup>7</sup> Dott.ssa Ilaria Adamo, dirigente di II fascia di ruolo del Politecnico di Torino, in aspettativa per lo svolgimento dell'incarico di Segretario generale presso la Scuola (DD 211/2014 e successivo rinnovo con Deliberazione n. 82 del C.D. del 19.07.2016) fino al 31.08.2017.

<sup>8</sup> Dott. Massimo Asaro, Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali della Scuola.

<sup>9</sup> O altra data definita periodicamente dall'ANAC.

9) cura la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del Dlgs. 165/2001, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'ANAC, di cui all'articolo 1, comma 2, della L. n. 190/2012, dei risultati del monitoraggio;

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

Il RPCT ha un ruolo chiave anche in materia di **trasparenza**, per la quale ha le seguenti competenze:

11) vigila sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;

12) assicura la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate;

13) segnala al Direttore, al Nucleo di valutazione, all'ANAC e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

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

a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza e di aver osservato le prescrizioni previste all'art. 1 ai commi 9 e 10 della legge 190/2012;

b) di aver comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità;

c) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.

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

La nuova disciplina, novellata dal Dlgs. 97/2016, precisa che in caso di ripetute violazioni del PTPCT, ove il RPCT dimostri di aver effettuato le dovute comunicazioni agli uffici e di aver vigilato sull'osservanza del Piano, i dirigenti rispondono della mancata attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

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

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;

---

<sup>10</sup> Per il 2017 l'adempimento della trasmissione è soddisfatto con la pubblicazione sui siti web, ai sensi del P.N.A. 2016.

- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio della Scuola al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi;
- indicare all'ufficio provvedimenti disciplinari i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;

e il seguente **dovere**:

- segnalare al Direttore e al Nucleo di Valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Per le funzioni attribuite dalla normativa, il RPCT collabora con il Nucleo di Valutazione è affiancato dal Responsabile operativo e si avvale del "Servizio affari legali e istituzionali" per le attività connesse alle specifiche finalità generali della Legge 190/2012. A tal fine il personale impegnato in tale attività opera secondo criteri di imparzialità, riservatezza e riferendo direttamente al RPCT/ROPCT.

I dirigenti della Scuola sono tenuti a conoscere e partecipare all'osservanza della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, incluso il presente piano e gli atti ad esso collegati, dando diretta e immediata attuazione, negli ambiti di competenza gestionale e amministrativa, alle disposizioni normative e alle misure stabilite.

Tutto il personale (contrattualizzato e non contrattualizzato) deve osservare la presente sezione del Piano Integrato e la normativa di prevenzione della corruzione e di trasparenza; deve collaborare con gli Organi e uffici preposti e ha l'obbligo di informazione nei confronti del RPCT riguardo situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza (ai sensi dell'art. 8 del D.P.R. 62/2013).

### 3.4 – PRINCIPI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO

Per far sì che la gestione del rischio sia efficace, l'organizzazione (accademica e gestionale) osserva e applica i seguenti principi (UNI ISO 31000/2010), richiamati nell'Allegato 6 del P.N.A. 2013:

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

La gestione del rischio contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento della prestazione, per esempio in termini di salute e sicurezza delle persone, security<sup>11</sup>, rispetto dei requisiti cogenti, consenso presso l'opinione pubblica, protezione dell'ambiente, qualità del prodotto gestione dei progetti, efficienza nelle operazioni, governance e reputazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>11</sup> Per "security" si intende la prevenzione e protezione per eventi in prevalenza di natura dolosa e/o colposa che possono danneggiare le risorse materiali, immateriali, organizzative e umane di cui un'organizzazione dispone o di cui necessita per garantirsi un'adeguata capacità operativa nel breve, nel medio e nel lungo termine (adattamento delle definizioni di "security aziendale" della UNI 10459:1995).

*j) La gestione del rischio è dinamica.*

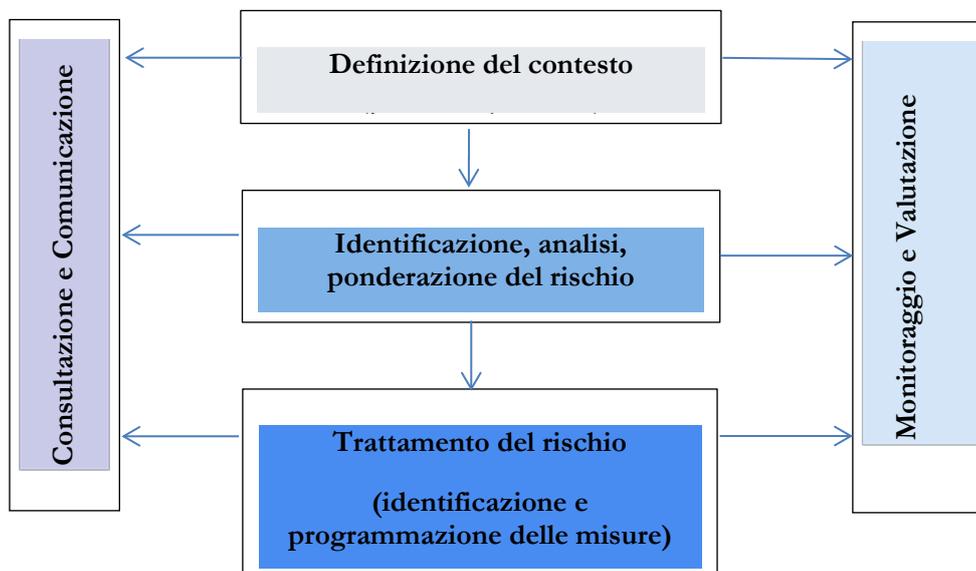
La gestione del rischio è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano ed altri scompaiono.

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

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

### 3.5 – LE FASI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO

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



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

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

Il RPCT e il ROPCT, sentiti i responsabili dei servizi, anche sulla base dei dati oggettivi afferenti ai rischi di corruzione (quali, procedimenti disciplinari, contenzioso, organizzazione, procedimenti amministrativi, istanze di annullamento o revoca) seguendo le indicazioni fornite dalle linee guida del P.N.A. 2013 e dal P.N.A. 2016, hanno svolto una prima analisi del rischio, a partire dal 2014, da proseguire nel corso del triennio 2017-2019, in base all'aggiornamento e alle modifiche conseguenti al monitoraggio annuale delle attività.

#### 3.5.1 DEFINIZIONE DEL CONTESTO

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

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

Per l'identificazione del rischio occorre effettuare la "mappatura dei processi", che, secondo il P.N.A. 2013, "consente l'individuazione del contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio"

(Allegato 1, pag. 24). Come ribadito anche nell'aggiornamento del P.N.A. 2015, il "processo", che è un concetto diverso da quello di "procedimento amministrativo", rappresenta un insieme di "attività correlate" che creano valore trasformando delle risorse (*input* del processo) in un prodotto (*output* del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).

Ai fini della disciplina della prevenzione della corruzione, nel presente Piano viene indicata una prima mappatura dei processi per le aree di rischio individuate dalla normativa e per le sotto-aree in cui queste si articolano, in quanto compatibili con le funzioni della Scuola. Tenendo conto poi della sua specificità, sono indicate anche aree di attività diversificate in base alle finalità istituzionali della Scuola, quali emergono dal contesto illustrato. Il "catalogo dei processi", quindi, fa riferimento a quello indicato nell'Allegato 1, p.25 del P.N.A. 2013, arricchito di alcune funzioni particolari tipiche della Scuola.

Seguendo le indicazioni fornite dal P.N.A. 2013 di utilizzare, in forma semplificata, i "Principi della gestione del rischio" UNI ISO 31000:2010", è stata posta come definizione del rischio "l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi" ossia il loro scostamento da quanto atteso (positivo e/o negativo), il processo utilizzato ha consentito di individuare e stimare il rischio al quale la Scuola è soggetta ed a sviluppare strategie e procedure operative per governarlo, stabilendo le priorità di trattazione.

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

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

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 50/2016;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato d.lgs. n. 150/2009.

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

- processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
- processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal d.lgs. n. 50/2016;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Queste aree di rischio rappresentano un contenuto minimale ed obbligatorio nel P.T.P.C. per tutte le amministrazioni e sono qui singolarmente analizzate ed indicate, con adattamento alle specifiche realtà organizzative della Scuola, come raccomanda espressamente l'Allegato 1 p. 13 del P.N.A. 2013.

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

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

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

Oltre a quelle obbligatorie appena ricordate, sussistono le **aree di rischio generali** che, secondo l'aggiornamento 2015 al P.N.A., riguardano:

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

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

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

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

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

### 3.5.3. VALUTAZIONE DEI RISCHI

Per le attività sopra catalogate (aree obbligatorie, aree generali e aree specifiche/facoltative), utilizzando gli indici di **probabilità** e di **impatto** indicati dalla Tabella pubblicata nell'Allegato 5 del P.N.A. 2013, fino al 2016 è stato stimato il grado di rischio effettuando una ponderazione sulla base di una matrice 4x2 composta da 4 fasce di valori di frequenza della probabilità e 2 fasce di valori di importanza dell'impatto, con relativa riponderazione dei punteggi dei rispettivi fattori, classificate come segue:

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ	VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO
1 = improbabile 2 = poco probabile 3 = probabile 4 = altamente probabile	1 = marginale 2 = serio

considerando il Rischio come il prodotto di probabilità e magnitudo, si è determinata la seguente classificazione:

GRADO DI RISCHIO
1-2 = Basso 2,1-4= Medio 4,1-6= Medio-alto

**6,1-8 = Alto**

Dal 2017, si è aumentato il livello di differenziazione relativo alla magnitudo, passando da due a tre fasce, ponderando quindi il grado di rischio sulla matrice 4x3 di seguito illustrata:

<b>VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ (P)</b>	<b>VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO (M)</b>
1 = improbabile 2 = poco probabile 3 = probabile 4 = altamente probabile	1 = marginale 2 = soglia 3 = serio
<b>GRADO DI RISCHIO ( R = P x M )</b>	
<b>1-3 = Basso</b> <b>3,1-6= Medio</b> <b>6,1-9= Medio-alto</b> <b>9,1-12 = Alto</b>	

Tale valutazione della rischiosità dipende dal fenomeno corruttivo, secondo l'ampia accezione indicata in precedenza, annidato intrinsecamente nelle attività svolte e prescinde completamente dai comportamenti delle singole persone preposte alle suddette mansioni all'interno delle strutture organizzative predefinite allo svolgimento delle attività. Nella ponderazione dei vari fenomeni si è tenuto conto empiricamente di alcuni elementi informativi (diffide, contenzioso, atti di annullamento/revoca, sanzioni, istanze di accesso formale e accesso civico, esiti di valutazioni e segnalazioni etc.). Si precisa inoltre che laddove un evento preveda un indice di valutazione dell'impatto reputazionale strettamente superiore a 1 la Scuola, indipendentemente dal punteggio effettivo, colloca il relativo grado di rischio al livello "Alto".

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

<b>AREE DI RISCHIO COMUNI E OBBLIGATORIE</b>	<b>PROCESSI/ATTIVITA' A RISCHIO</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI/STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERESSATE</b>	<b>GRADO DI RISCHIO</b>
<b>Area: acquisizione e progressione del personale</b>	1. Piani e programmi strategici, fabbisogno di personale, budget e bilanci, piani di acquisto di beni	- Organi di governo - Dirigenti - Servizio personale - Servizio bilancio e contabilità - Servizio manutenzione e gestione del patrimonio - Area Servizi, patrimonio e ospitalità - Area strategie digitali	<b>MEDIO</b>
	2. Concorsi e prove selettive per l'assunzione di dirigenti e personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	- Dirigenti - Servizio personale - Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame) - Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo	<b>ALTO</b>

	<p>3. Procedure di chiamata/trasferimento e Concorsi per il personale docente e ricercatore</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	<p>4. Gestione del personale tecnico amministrativo e docente Autorizzazione incarichi esterni Affidamento incarichi interni Valutazione prestazione struttura e individuale Concessione di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali Rilascio nulla-osta per trasferimenti mobilità Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale e dei collaboratori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio organizzazione e valutazione</li> <li>- Servizio contabilità</li> <li>- Servizio stipendi</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>
	<p>5. Conferimento di incarichi di collaborazione (contratti di prestazione d'opera, assegni ricerca, incarichi di insegnamento, inviti, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio comunicazione</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo dell'amministrazione centrale</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> <li>- Servizio di Supporto sede di Firenze</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>

	6. Progressioni di carriera del personale tecnico e amministrativo, di cui all'art. 24 d.lgs. 150/2009 (Processo selezione per progressioni economiche orizzontali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Commissioni</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio organizzazione e valutazione</li> <li>- Servizio contabilità</li> <li>- Servizio stipendi</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo dell'amministrazione centrale</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo.</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>
<b>Area: affidamento di lavori, servizi e forniture nonché di commesse o vantaggi ai sensi del d.lgs. 50/2016</b>	1. Programmazione acquisizioni di lavori, servizi e beni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Consiglio direttivo</li> </ul>	<b>BASSO</b>
	2. redazione dei capitolati prestazionali per i contratti pubblici (d.lgs. 50/2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Centri e laboratori</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	3. Scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, d.lgs. 50/2016, qualunque sia il sistema di scelta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione dell'oggetto dell'affidamento</li> <li>- Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento</li> <li>- Requisiti di qualificazione</li> <li>- Requisiti di aggiudicazione</li> <li>- Valutazione delle offerte</li> <li>- Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte</li> <li>- Aggiudicazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti - Servizio Approvvigionamenti e Acquisti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Responsabili dei procedimenti</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale di supporto</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo;</li> <li>- Soggetti titolari del potere di spesa.</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	4. Varianti in corso di esecuzione del contratto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area strategie digitali e Servizio edilizia</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Responsabili del procedimento;</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	
	5. Autorizzazione subappalto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Responsabili del procedimento</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>
	6. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Responsabile unico del procedimento;</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	7. Gestione dell'esecuzione del rapporto contrattuale e verifica delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Centri e laboratori</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
<b>Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (autorizzazioni e concessioni)</b>	1. Rilascio titoli di studio avente valore legale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Commissioni di perfezionamento/dottorato</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>BASSO/ MEDIO</b>
	2. Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area ricerca, didattica e approvvigionamenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Servizio personale</li> </ul>	<b>MEDIO</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Soggetti delegati agli acquisti</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> </ul>	
	3. Elezioni e nomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Commissione elettorale</li> <li>- Servizio di supporto sede di Firenze</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>BASSO/MEDIO</b>
<b>Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	1. Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo e accademici</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Commissione provvidenze</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Servizio comunicazione e relazioni esterne</li> </ul>	<b>MEDIO/ALTO</b>

**Tabella 2 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE GENERALI DI RISCHIO**

<b>AREE DI RISCHIO SPECIFICHE</b>	<b>PROCESSI/ATTIVITA' A RISCHIO</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI/STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERESSATE</b>	<b>GRADO DI RISCHIO</b>
<b>Area: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>	1. Procedimenti di acquisizione di proventi o sostenimento di costi connessi ad atti a contenuto non vincolato o che richiedono la verifica delle prestazioni	Dirigenti Area Servizi, patrimonio e ospitalità Area strategie digitali Area bilancio e amministrazione Servizio bilancio e contabilità Servizio manutenzione e gestione del patrimonio Servizio edilizia Servizio ricerca e trasferimento tecnologico Servizio didattica e allievi	<b>MEDIO</b>
	2. Uso di beni e servizi della Scuola o di terzi	Dirigenti Area servizi, patrimonio e ospitalità Area strategie digitali Servizio ristorazione, collegi e ospitalità Servizio manutenzione e gestione del patrimonio Servizio didattica e allievi Servizio di supporto sede di	<b>BASSO/MEDIO</b>

		Firenze	
<b>Area: controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni</b>	1. Audit e Rendicontazione delle spese per enti finanziatori	- Dirigenti - Servizio audit - Servizio bilancio e contabilità - Servizio manutenzione e gestione del patrimonio - Servizio edilizia - Servizio ricerca e trasferimento tecnologico - Servizio didattica e allievi	<b>MEDIO</b>
	2. Verifica delle attività extraistituzionali retribuite svolte dal personale (L. 662/1996)	- Segretario generale - Servizio ispettivo	<b>BASSO/MEDIO</b>
<b>Area: affari legali e contenzioso</b>	1. Incarichi esterni a professionisti privati per patrocinio in giudizio	- Segretario generale - Servizio affari legali e istituzionali	<b>MEDIO</b>

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

<b>AREE DI RISCHIO SPECIFICHE</b>	<b>PROCESSI/ATTIVITA' A RISCHIO</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI/STRUTTURE ORGANIZZATIVE INTERESSATE</b>	<b>GRADO DI RISCHIO</b>
<b>Area: concorsi di ammissione al corso ordinario/perfezionamento</b>	1. Concorsi di ammissione ai corsi (ordinari e di perfezionamento) e attribuzione delle borse/rimborsi	- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti - Servizio didattica e allievi - Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame) - Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo	<b>MEDIO/ALTO</b>
<b>Area: gestione della carriera degli allievi</b>	1. Gestione della carriera degli allievi	- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti - Servizio didattica e allievi - Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame) - Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo	<b>MEDIO</b>

<p><b>Area finanziamento di progetti di ricerca e gestione dei fondi di ricerca</b></p>	<p>1. Finanziamento e gestione progetti di ricerca</p>	<p>- Organi di governo accademici e Commissione  - Area didattica, ricerca e approvvigionamenti  - Servizio ricerca e trasferimento tecnologico  - Soggetti titolari di fondi e finanziamenti  - Responsabili scientifici di contratti e convenzioni  - Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</p>	<p><b>MEDIO</b></p>
---	--	--	---------------------

Con provvedimento del Segretario generale n. 322/2015, e con i successivi atti, è stata disposta la nuova organizzazione dei servizi dell'amministrazione centrale; novità rilevante del nuovo assetto è la centralizzazione degli acquisti di beni e servizi in capo al solo Servizio Approvvigionamenti e acquisti, posto in apposita Area dirigenziale, che ha come finalità la gestione della centrale unica d'acquisto della Scuola in termini di programmazione, acquisti e relativa gestione amministrativa di beni e servizi. Restano affidate ad altro dirigente le procedure di approvvigionamento di lavori pubblici, salvo quelle da svolgersi con procedura aperta. Il nuovo assetto ha ricadute positive non solo rispetto alla prevenzione della corruzione, ma anche in materia di qualità, controllo di gestione, semplificazione amministrativa e sviluppo delle procedure informatiche.

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

Il trattamento del rischio consiste nell'individuazione delle misure che debbono essere predisposte al fine di neutralizzare o ridurre gradualmente il livello di rischio individuato nelle tabelle di ponderazione. Il RPCT, nel corso del triennio 2017-2019, procederà ad attuare le misure successivamente indicate, secondo le seguenti priorità:

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

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

Le misure devono essere in grado di:

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

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

- 1) obblighi di trasparenza
- 2) codici di comportamento

- 3) rotazione dei dirigenti e del personale
- 4) formazione
- 5) altre misure

<b>Nel 2014</b> sono state adottate le seguenti misure:
Comunicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasmissione a tutti i dipendenti
Approvazione Codice di comportamento
Approvazione nuovo elenco dei procedimenti amministrativi
Avvio Progettazione delle procedure di verifica e di controllo
Interventi formazione generalizzata e/o specifica
Avvio rotazione incarichi componenti di commissioni di gara, di concorso, etc.
<u>Relazione</u> annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione
<b>Nel 2015</b> sono state adottate le seguenti misure:
Pubblicazione e diffusione di un avviso/circolare relativa al conflitto di interessi
Redazione di un "Albo" di dipendenti qualificati per assicurare la rotazione nella composizione delle commissioni di gara e di concorso
Avvio approvazione del Codice etico
Interventi di aggiornamento formativo
Adeguamenti normativi indifferibili
Istituzione del Servizio Ispettivo ai sensi dell'art. 1, commi 1-62, della L. 662/1996
Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione (Entro il 15 gennaio 2016)
<b>Nel 2016</b> sono state adottate le seguenti misure:
Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione nell'ambito del Piano integrato (DD n. 53 del 01.02.2016)
Approvazione Codice etico
Adozione del programma biennale degli acquisti di beni e servizi (L. 208/2015)
Redazione della proposta preliminare per avviare la trattativa necessaria a concludere il Contratto Collettivo Integrativo, fase precedente all'emanazione delle modifiche al regolamento per l'erogazione dell'incentivo economico di cui al Dlgs. 163/2006
Adeguamenti normativi indifferibili
Aggiornamento del Regolamento fondo economale
Giornata in materia di anticorruzione e trasparenza
Individuazione del RASA *
Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione

\* Tra le misure organizzative di trasparenza in funzione della prevenzione della corruzione è stato individuato nel dirigente responsabile pro tempore degli acquisti/appalti, dott. Daniele Altamore, il responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (RASA).

### 1) *Obblighi di trasparenza*

Consistono principalmente nella pubblicazione nel sito istituzionale dei dati concernenti l'organizzazione e le attività della Scuola, secondo le indicazioni contenute nel d.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e altre prescrizioni vigenti. Tutto il personale, contrattualizzato e non contrattualizzato, ha l'obbligo di attuare le misure di trasparenza previste dalla legge e dall'allegato A alla sezione 5 del presente Piano integrato.

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

- la conoscenza del responsabile per ciascun procedimento amministrativo e per ciascuna area e servizio di attività dell'amministrazione, responsabilizzando così i funzionari preposti
- la conoscenza dei presupposti per l'avvio e lo svolgimento del procedimento, individuando eventuali anomalie del procedimento
- la conoscenza del modo in cui le risorse pubbliche sono impiegate e l'eventuale uso improprio delle stesse
- la conoscenza della situazione patrimoniale dei titolari di poteri di indirizzo politico e il controllo su arricchimenti anomali.

La misura è dettagliata nell'allegato A della sottosezione 5 del presente Piano Integrato, con individuazione dei tempi di completamento e di aggiornamento, nonché le modalità di monitoraggio sull'attuazione degli obblighi.

### 2) *Regole di comportamento e Codice etico*

Il **Codice di comportamento** della Scuola<sup>12</sup>, in applicazione di quanto previsto dal DPR 62/2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"<sup>13</sup>, è stato adottato con DD n. 58/2014 dopo l'apposita consultazione pubblica.

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

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

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

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

---

<sup>12</sup> Consultabile al seguente [link](#)

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

Per il personale docente/ricercatore, a seguito della riforma legislativa,<sup>14</sup> la Scuola ha istituito il proprio Collegio di disciplina con delibera del 28 gennaio 2014 del Collegio accademico, successivamente integrato e modificato.

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

Per gli allievi, la competenza è attribuita, in via permanente, al Direttore dagli artt. 31 e 32 del nuovo *Regolamento didattico della Scuola Normale Superiore*<sup>15</sup>, pubblicato in data 06.09.2016, che ha parzialmente innovato il procedimento disciplinare degli Allievi.

---

<sup>14</sup>L. 240/2010, art. 10: 1. Presso ogni università è istituito un collegio di disciplina, composto esclusivamente da professori universitari in regime di tempo pieno e da ricercatori a tempo indeterminato in regime di tempo pieno, secondo modalità definite dallo statuto, competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari e ad esprimere in merito parere conclusivo. Il collegio opera secondo il principio del giudizio fra pari, nel rispetto del contraddittorio. La partecipazione al collegio di disciplina non dà luogo alla corresponsione di compensi, emolumenti, indennità o rimborsi spese.

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

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

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

5. Il procedimento si estingue ove la decisione di cui al comma 4 non intervenga nel termine di centottanta giorni dalla data di avvio del procedimento stesso. Il termine è sospeso fino alla ricostituzione del collegio di disciplina ovvero del consiglio di amministrazione nel caso in cui siano in corso le operazioni preordinate alla formazione dello stesso che ne impediscono il regolare funzionamento. Il termine è altresì sospeso, per non più di due volte e per un periodo non superiore a sessanta giorni in relazione a ciascuna sospensione, ove il collegio ritenga di dover acquisire ulteriori atti o documenti per motivi istruttori. Il rettore è tenuto a dare esecuzione alle richieste istruttorie avanzate dal collegio.

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

<sup>15</sup> Disponibile al seguente [link](#).

Art. 31: Le mancanze commesse dagli allievi sono punite con le seguenti sanzioni, riportate in ordine crescente di gravità:

- a) l'ammonizione verbale;
- b) l'ammonizione scritta;
- c) l'allontanamento dalla Scuola fino a un mese;
- d) l'allontanamento dalla Scuola per più di un mese;
- e) l'espulsione dal corso seguito all'interno della Scuola;
- f) l'espulsione definitiva dalla Scuola.

Art. 32: 1. L'ammonizione verbale è di competenza del Direttore, sentito l'allievo e il Preside della struttura accademica di riferimento e omessa ogni altra formalità. Il Direttore può delegare il Preside della struttura accademica di riferimento.

3. Le sanzioni di cui all'articolo precedente, primo comma, lettere b) e c), sono di competenza del Direttore, sentito il Preside della struttura accademica di riferimento. Le sanzioni di cui all'articolo precedente, primo comma, lettere d), e) e f) sono di competenza del Direttore, previo parere di una commissione nominata dal Collegio accademico su proposta del Direttore e composta di un professore ordinario, un professore associato, un ricercatore e un allievo.

4. Tutte le sanzioni ulteriori all'ammonizione verbale sono irrogate dal Direttore con apposito provvedimento, che viene notificato all'interessato. Tutte le sanzioni sono registrate nel fascicolo personale.

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

- n. 2 procedimenti nel 2010 (terminati con sanzione)
- n. 1 procedimento nel 2011 (terminato con sanzione)
- n. 0 procedimenti nel 2012
- n. 1 procedimento nel 2013 (terminato con archiviazione);
- n. 0 procedimenti nel 2014;
- n. 3 procedimenti nel 2015 (terminati con sanzioni);
- n. 2 procedimenti nel 2016 (terminati con archiviazione).

L'attività di accertamento delle violazioni disciplinari degli allievi ha visto, dal 2010, l'istaurazione di un procedimento concluso con la sanzione dell'ammonizione e due, nel 2015, conclusi con la sospensione a tempo determinato. Le sanzioni irrogate non sono state oggetto di impugnazione giurisdizionale.

L'attività di accertamento delle violazioni disciplinari del personale docente e ricercatore ha visto nel 2016 l'attivazione di un procedimento disciplinare terminato senza irrogazione di sanzioni. Le sanzioni irrogate non sono state oggetto di impugnazione giurisdizionale.

L'attività di accertamento delle violazioni disciplinari del personale tecnico-amministrativo ha visto nel 2016 l'attivazione di un procedimento disciplinare terminato senza irrogazione di sanzioni.

Con DD. n. 247 del 28 aprile 2016 è stato emanato il **Codice etico**<sup>16</sup> della Scuola, come previsto dall'art. 2 comma 4<sup>17</sup> della L. 240/2010, deputato a trattare, in modo specifico per gli Atenei, anche delle forme di abuso e dei conflitti di interesse (comunque oggetto di disciplina anche da parte del DPR n. 62/2013), fermo restando quanto previsto dal nuovo articolo 6 bis della L. 241/1990, introdotto dalla L. n. 190/2012, già in vigore per ogni procedimento amministrativo di tutte le amministrazioni pubbliche. La responsabilità "etica" è alternativa alla responsabilità "disciplinare".

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

### 3) Rotazione del personale

La rotazione del personale, soprattutto di quello che esercita poteri autoritativi e gestionali (organi accademici e dirigenti) è una misura organizzativa atta a prevenire il consolidarsi di relazioni che possano determinare un'impropria gestione amministrativa; è strettamente correlata con la formazione, la quale garantisce ai dipendenti l'acquisizione delle competenze professionali necessarie per dare luogo alla rotazione, e con i controlli interni ed esterni.

Nel 2016 vi è stato il cambiamento dell'Organo accademico di vertice (Direttore) e, di conseguenza, vi è stata la nomina di un nuovo Vicedirettore e l'elezione di un nuovo Preside della Classe di SMN. Inoltre vi sono state le nuove elezioni per la composizione del Consiglio direttivo e del Collegio accademico che, dal 01 novembre 2016, sono in gran parte diversamente composti rispetto a prima. Il

---

<sup>16</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>17</sup> L. 240/2010, art. 2 comma 4: *Le università che ne fossero prive adottano entro centottanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge un codice etico della comunità universitaria formata dal personale docente e ricercatore, dal personale tecnico-amministrativo e dagli studenti dell'ateneo. Il codice etico determina i valori fondamentali della comunità universitaria, promuove il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza, detta le regole di condotta nell'ambito della comunità. Le norme sono volte ad evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi o di proprietà intellettuale. Sulle violazioni del codice etico, qualora non ricadano sotto la competenza del collegio di disciplina, decide, su proposta del rettore, il senato accademico.*

cambiamento dei titolari di tali cariche è da considerarsi un significativo mutamento nella dirigenza accademica.

Nel 2015 è stata effettuata una riorganizzazione amministrativa generale, pertanto nel triennio 2017-2019 si prevede di non operare la rotazione degli incarichi dirigenziali e del personale tecnico amministrativo. Per quanto concerne il personale non dirigenziale sussiste una costante rotazione fisiologica dovuta a vacanze, sostituzioni, ecc., per cui si ricorre alla misura della “mobilità interna” attuata su base volontaria. Sono comunque attuabili, a discrezione del dirigente competente, forme di “rotazione funzionale” mediante la modifica periodica dei compiti e delle responsabilità affidati ai dipendenti di uno stesso servizio/area. Sarà inoltre operata la rotazione degli incarichi di componente e/o presidente degli organi straordinari della Scuola (commissioni di gara, di concorso, di valutazione, di assegnazione di vantaggi e compensi, etc.) ricorrendo, se del caso, a soggetti di altre PP.AA. (es. Convenzione in ambito amministrativo e organizzativo tra la Scuola, la Scuola Superiore Sant’Anna di Studi Universitari e Perfezionamento e l’IMT Alti Studi Lucca); a tal proposito nel 2016 si è proceduto a modificare la composizione del UPD per il personale contrattualizzato in collaborazione con altro Ateneo.

Nei casi in cui vengano riscontrate anomalie significative si dà luogo alla “rotazione straordinaria”, misura cautelativa che prevede la rotazione del personale “*nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva*”, ai sensi del Testo Unico sul pubblico impiego, Dlgs. 165/2001, art. 16, c. 1, lett. 1-quater); se del caso, per il personale non dirigenziale la rotazione si attua mediante assegnazione ad altro ufficio, per il personale dirigenziale si attua mediante la revoca dell’incarico dirigenziale. Ad ora non sono state riscontrate anomalie significative.

L’Aggiornamento 2015 al P.N.A. presenta “affari legali e contenzioso” tra le aree di rischio generali con alto livello di probabilità di eventi rischiosi; nel caso della Scuola Normale Superiore questa area non risulta ad alto rischio in quanto svolge attività in materia di prevenzione della corruzione, è dotata di personale con elevati titoli di studio e adeguatamente formato in materia di prevenzione della corruzione e poi perché, nei casi più delicati, si avvale della collaborazione dell’Avvocatura dello Stato. Tutto ciò, quindi, garantisce l’impossibilità dell’instaurarsi di relazioni e dinamiche atte a favorire eventi corruttivi.

In merito a tutto il personale (contrattualizzato e non contrattualizzato) vengono applicate le disposizioni in materia di incompatibilità, inconfiribilità e ineleggibilità previste dalla legislazione di settore e dallo Statuto.

#### 4) *Formazione*

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

Come indicato dal P.N.A. 2013 è compito del RPCT, in collaborazione con ROPCT e con le strutture competenti a predisporre i piani di formazione, individuare i fabbisogni formativi, con l’intento di raggiungere i seguenti obiettivi indicati nel suddetto P.N.A., ai quali si rinvia (All. 1, pp. 59-60).

Considerato che le attività formative generali sono state condotte nel 2014, dal 2017 la Scuola ritiene basilari gli interventi di nuova formazione/aggiornamento, rivolti a tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, con la duplice funzione di prevenire e contrastare il fenomeno e fornire la massima informazione sulle situazioni concrete di rischio, articolate su tre livelli:

- una formazione generalizzata di tipo “informativo” che abbia come caratteristica principale la diffusione dei principi normativi e la contestualizzazione dei profili di rischio legati alle attività svolte nella Scuola. Tale intervento dovrà necessariamente esser diretto alla generalità del

personale (docente e tecnico amministrativo) ed avere un forte impatto comunicativo diretto a stimolare la condivisione di principi etici e il rifiuto della “illegalità”. La modalità di erogazione potrà essere articolata con una formazione on-line, in modo che il percorso formativo sia fruibile anche in momenti successivi. Questa formazione sarà effettuata dal personale in servizio presso gli Affari legali e istituzionali e organizzata dal Servizio organizzazione e valutazione;

- una formazione specifica, rivolta ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, con l’obiettivo di definire le responsabilità e le procedure da attivare per evitare/segnalare il verificarsi di episodi di corruzione tra il personale; questa formazione avverrà mediante didattica frontale e casi pratici e sarà effettuata dal personale in servizio alla Scuola e da formatori operanti nei settori della giustizia, forze di polizia e Dirigenti Funzione pubblica o ANAC;
- una formazione mirata, rivolta al personale addetto alla trasparenza/anticorruzione, mediante percorsi formativi predisposti dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione (ora S.N.A.), come previsto dal comma 5, lettera b) della legge 190 del 2012 e/o da altri soggetti accreditati.

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

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

### **5) Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse**

L’obbligo di astensione è stato trattato dal Codice di comportamento della Scuola Normale Superiore ed è stato introdotto nel Regolamento in materia di procedimenti amministrativi, di diritto di accesso ai documenti e di accesso civico<sup>18</sup>. Nel 2015 il RPC ha pubblicato un avviso in materia di gestione del conflitto di interessi e di obbligo di astensione.

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

---

<sup>18</sup> V. Art. 8 (*Conflitto di interessi*)

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

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

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

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

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

#### **6) Conferimento e autorizzazione incarichi d'ufficio ed extra-istituzionali**

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

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

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

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

Per i controlli, nel 2016 sono state avviate le attività del Servizio ispettivo, previsto dalla L. n. 662/1996, che procede a controlli a campione nei casi e nei modi previsti da apposite linee guida pubblicate sul sito web. Il presidio dell'attività è affidato al Servizio affari legali e istituzionali.

#### **7) Attività successive alla cessazione del servizio**

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

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

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

Il RPCT, proseguirà nel 2017, l'attività di emanazione di informative e direttive interne affinché:

- nei contratti di assunzione del personale sia inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;

- nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata, sia inserita la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e comunque di non aver attribuito incarichi ad *ex* dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni nei loro confronti per il triennio successivo alla cessazione del rapporto;
  - sia disposta l'esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti per i quali sia emersa la situazione di cui al punto precedente;
  - si agisca in giudizio per ottenere il risarcimento del danno nei confronti degli *ex* dipendenti per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell'art. 53, comma 16 *ter*, d.lgs. n. 165/2001.
- Il presidio dell'attività è affidato al Servizio personale, Servizio acquisti e approvvigionamenti e Servizio edilizia.

### **8) Formazioni di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna penale per delitti contro la P.A.**

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

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

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

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

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

Nel 2014 e nel 2016 le suddette norme sono state applicate per i mandati dei componenti del Consiglio direttivo e del Collegio accademico nonché per gli incarichi dirigenziali.

Inoltre, il RPCT impartirà le direttive interne:

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

## 9) Tutela del dipendente che segnala illeciti

Nell'ambito dell'individuazione degli strumenti finalizzati ad impedire e contrastare fenomeni corruttivi, la L. 190/2012, all'art. 54 bis<sup>19</sup>, ha istituito una tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, il c.d. *whistleblower*.

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

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

A tutela del dipendente, la Scuola è tenuta a prevedere al proprio interno canali differenziati e riservati per ricevere le segnalazioni, la cui gestione deve essere affidata ad un ristrettissimo nucleo di persone (2/3). La segnalazione in particolare deve essere indirizzata al Responsabile della prevenzione e all'Autorità disciplinare che, ricevuta la segnalazione, dovranno assumere le adeguate iniziative del caso. La trattazione della denuncia è affidata al Servizio affari legali e istituzionali.

La Scuola ha provveduto, con il decreto del Segretario generale n. 337/2014, a istituire una procedura coerente al dettato normativo con un provvedimento che descrive le cautele a garanzia della tutela del denunciante e adotta uno schema di denuncia da utilizzare. L'atto e il modulo sono stati comunicati e pubblicati sul sito web della Scuola<sup>20</sup>.

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

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

---

<sup>19</sup> 1. Fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, ovvero per lo stesso titolo ai sensi dell'articolo 2043 del codice civile, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti, o all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.

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

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

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

<sup>20</sup> Consultabile nella sezione "altri contenuti" delle pagine Amministrazione trasparente della Scuola al seguente [link](#).

### 3.7 – CONTROLLO E MONITORAGGIO

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

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

Le attività di monitoraggio, relativamente sia alle misure di prevenzione della corruzione sia agli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, verranno svolte periodicamente con cadenza trimestrale a cura del Responsabile operativo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (ROPCT), il quale segnalerà al RPCT le eventuali lacune riscontrate.

L'azione di monitoraggio dei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti privati esterni che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione, sarà effettuata nei casi di segnalazioni.

Resta obbligo dei dirigenti, nella redazione dei contratti, inserire le clausole previste dall'art. 2 comma 3 del DPR n. 62/2013.

Il RPCT potrà, per il tramite del ROPCT, anche su proposta dello stesso, procedere poi al controllo dell'adempimento della/l presente Sezione/P.T.P.C. con azioni complementari:

a) raccolta di informazioni presso tutte le unità organizzative della Scuola, con cadenza almeno semestrale, mediante richiesta di un report sul rispetto dei tempi e della correttezza dei procedimenti amministrativi di competenza ovvero al verificarsi di ogni fenomeno di cui si ritenga opportuno informare il Responsabile.

b) verifiche e controlli presso le strutture organizzative nelle quali vi sia un ambito di attività fra quelle considerate a rischio di corruzione, al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e di legittimità su un campione rappresentativo dei procedimenti amministrativi e di processi in corso.

In ottemperanza a quanto indicato nell'Allegato 4 del P.N.A. 2013, la Scuola provvederà a pubblicare sul sito web dell'amministrazione casi esemplificativi anonimi, tratti dall'esperienza concreta della propria o di altre amministrazioni, in cui si sospetta il comportamento non adeguato, che realizza l'illecito disciplinare, e il comportamento che invece sarebbe stato opportuno adottare.

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

### 3.8 – COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE

La presente sezione 4 (equivalendo al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza) sarà resa disponibile agli *stakeholder* attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale e, oltre ad esser resa nota a tutto il personale in servizio della Scuola, sarà inviata a tutto il personale neoassunto o reclutato e ai collaboratori, in modo da diffondere sin dall'inizio la cultura dell'etica e delle buone prassi. Sarà presentata anche in occasione di eventuali altre sessioni formative ed informative appositamente organizzate dalla Scuola, come fatto in occasione della "Giornata di studio" in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, realizzata nel 2016, finalizzata a fare il punto della situazione relativamente a normativa, giurisprudenza e applicazione, con una attenzione particolare alle università statali. La Giornata di studio si è svolta presso i locali della Scuola, e ha visto come relatori soggetti esperti della materia. La programmazione dei contenuti dell'evento è stata curata dal Servizio affari legali e istituzionali e la gestione dell'evento dal Servizio comunicazione. Per una trattazione più approfondita si rimanda al punto 5.2.2.4.

### 3.9 – CALENDARIO MISURE DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2017-2019

Misure 2017	Responsabile attuativo	Tempi di attuazione
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito del Piano integrato	RPCT, Consiglio direttivo	Entro 31.01.2017
2. Evento pubblico in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Direttore, RPC, ROPC	Entro 31.01.2017
3. Istituzione, aggiornamento e pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale, del "registro degli accessi"	Responsabile SAL	Pubblicazione entro il 28.02.2017; aggiornamento trimestrale
4. Nomina del "gestore" delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della p.a., di cui al D.M. del 25 settembre 2015	Segretario generale	Entro il 31.03.2017
5. Aggiornamento formativo generalizzato in materia di prevenzione della corruzione	Responsabile SAL e SOV	Entro il 31.01.2017
6. Attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio	Dirigenti, ROPCT	Entro il 31.09.2017
7. Adozione del programma degli acquisti di beni e di servizi (Dlgs. 50/2016) e relativo aggiornamento	Dirigente ADRA/Consiglio direttivo	Entro il 31.01.2017
8. Modifica del regolamento per l'erogazione dell'incentivo economico di cui al Dlgs. n.50/2016	Responsabile SAL, Dirigenti, Segretario generale, Consiglio direttivo	Entro il 31.12.2017
9. Adozione del regolamento dei contratti SNS, ai sensi dell'art. 33 del Regolamento di contabilità SNS, con disposizioni specifiche in materia di anticorruzione e di trasparenza	Dirigente ADRA/Consiglio direttivo	Entro il 31.12.2017
10. Adeguamenti normativi indifferibili	Responsabile SAL	Entro il 31.12.2017
11. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Entro il 31.12.2017
Misure 2018	Responsabile del monitoraggio	Tempi di monitoraggio
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito del Piano integrato	RPCT, Consiglio direttivo	Entro il 31.01.2018
2. Prosecuzione attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio	Dirigenti, ROPCT	
3. Obbligo di effettuare l'avviso volontario per la trasparenza preventiva dei contratti pubblici	Responsabile SAC (per servizi e forniture); Responsabile SED (per lavori)	Tempestivo
4. Revisione regolamento per il rilascio delle autorizzazioni agli incarichi esterni dei dipendenti	Dirigente, SG, SPE, SAL, Consiglio	Entro 31.06.2018

contrattualizzati, ai sensi del Dlgs. n. 165/2001	direttivo	
5. Adeguamenti normativi indifferibili	Responsabile SAL	Entro il 31.12.2018
6. Interventi di aggiornamento formativo	Responsabile SOV	Entro il 31.12.2018
7. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Entro il 15.12.2018
<b>Misure 2019</b>	<b>Responsabile del monitoraggio</b>	<b>Tempi di monitoraggio</b>
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito del Piano integrato	RPCT	Entro il 31.01.2019
2. Prosecuzione attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio	Dirigenti, ROPCT	
3. Adeguamenti normativi indifferibili	Responsabile SAL	Entro il 31.12.2019
4. Interventi di aggiornamento formativo	Responsabile SOV	Entro il 31.12.2019
5. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Entro il 15.12.2019

## 4.COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

### 4.1 PREMESSE

In attuazione delle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti pubblici di ricerca” approvata dall’ANVUR nel maggio 2015, la Scuola ha adottato (a partire dal 2016) per il 2017 un “Piano Integrato” della pianificazione e della valutazione della performance, che mira, tra l’altro, a tenere insieme la dimensione operativa (performance) legata all’accesso e all’utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) con quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anticorruzione). Questa esigenza deriva dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Nel caso specifico di un’istituzione universitaria, al di là del dato normativo, questo legame appartiene alla “cultura e all’identità della ricerca”, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza, che nel caso della Scuola Normale riguarda anche la sfera didattica dove vengono selezionati e premiati gli allievi migliori. Qualunque inquinamento ad opera di opacità di criteri decisionali o di infiltrazione di comportamenti illegali sul medio periodo mina in profondità l’ethos e lo spirito collettivo delle comunità scientifiche, generando ricadute reputazionali potenzialmente devastanti.

Si precisa che gli obiettivi strategici individuati con riferimento alla Trasparenza e Integrità sono collegati, secondo una logica di budgeting, in primis al budget del Servizio Affari Legali che interviene in prima linea quale supporto nella fase della loro pianificazione e successivamente risulta essere principale attore nella loro realizzazione.

E’ altresì da segnalare che in ordine alla formazione obbligatoria interna ed esterna, il budget assegnato alla formazione del personale è in grado di coprire le iniziative formative programmate e che è intenzione della Scuola avvalersi dei corsi organizzati dalla Scuola Nazionale dell’Amministrazione.

La presente sezione segue la Sezione III, destinata al rischio e alla prevenzione della corruzione, di cui costituisce complemento e completamento, come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione 2016 (PNA 2016) in parziale deroga (meramente redazionale ma non sostanziale) alla normativa di settore, aggiornata dal Dlgs. 97/2016, che prevede l’integrazione dei contenuti del Programma triennale della trasparenza e dell’integrità (PTTI) all’interno di un’apposita sezione del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC), al fine di semplificare e armonizzare le attività delle amministrazioni in ambito di anticorruzione e trasparenza.

### 4.2.1. STRATEGIA COMUNICATIVA DELLA SCUOLA

Con le proprie attività di comunicazione la Scuola si propone di raggiungere tre obiettivi: rendere noti al pubblico i risultati delle attività didattiche e di ricerca, promuovere la divulgazione a più ampio spettro nei settori disciplinari e sui temi di interesse, più in generale favorire la diffusione della cultura e dello spirito critico nei contesti di riferimento.

La diffusione di informazioni sulle attività di ricerca della Scuola avviene attraverso la pubblicazione di notizie sul sito istituzionale SNS e sul web magazine NormaleNews, su testate locali e nazionali mediante il lavoro di ufficio stampa con i media nazionali e locali, con l'uso sempre più intenso dei canali social (*Facebook* e *Twitter*). Su questo versante sempre più intensi saranno i rapporti con il personale di ricerca, per assicurare un efficace scambio di notizie e informazioni aggiornate a cui assicurare la massima visibilità possibile all'esterno. Alle attività tradizionali di ufficio stampa si affianca l'organizzazione sistematica di convegni scientifici aperti al pubblico degli interessati, che offrono occasioni di confronto sulle tematiche di maggiore attualità nel panorama nazionale e internazionale della ricerca.

Sul secondo versante negli ultimi anni le attività si sono notevolmente ampliate e diversificate all'interno di una cornice comune, quella dell'*Outreach*, con l'obiettivo di riprendere e rafforzare il dialogo con il mondo delle scuole di ogni ordine e grado e con i cittadini comuni, che desiderano affacciarsi al mondo della conoscenza avanzata. Ai corsi di orientamento che giungono quest'anno alla loro centesima edizione si sono nel tempo affiancate le visite didattiche al Palazzo della Carovana, presso i laboratori e alla biblioteca con la Torre Ugolino, le attività di divulgazione scientifica in senso stretto (conferenze pubbliche a cadenza mensile, visite scientifico-didattiche nel futuristico CAVE3D del Laboratorio Smart, visite "Percorsi nella Storia" organizzate con Archivio e Biblioteca, il concorso "Un giorno da ricercatore" per gli studenti delle superiori, la "*Oculus Rift Experience*", per visualizzare reali dati scientifici in uno spazio virtuale attraverso caschi 3D), i corsi di formazione e aggiornamento per insegnanti delle scuole di ogni ordine e grado.

A queste attività didattiche e scientifiche si affiancano attività di carattere più ampio, che connotano ulteriormente la Scuola come motore di promozione e crescita culturale: il ciclo di conferenze pubbliche "I Venerdì della Normale", incontri con personalità del mondo della cultura, delle professioni, della società civile, e la Stagione de "I Concerti della Normale", che giunge quest'anno alla cinquantesima edizione.

Buona parte degli eventi scientifici, formativi e divulgativi organizzati dalla Scuola sono disponibili sul canale *YouTube* istituzionale che svolge funzione di moltiplicatore dell'efficacia e dell'impatto delle iniziative consentendone la fruizione a distanza e post evento.

La promozione delle attività della Scuola avviene attraverso la progettazione e realizzazione di materiali grafici e di comunicazione coordinata che trovano diffusione attraverso tutti i canali tradizionali e telematici: locandine, pieghevoli, manifesti, brochure, testate per social, mailing... . Obiettivo del prossimo futuro è quello di elaborare una nuova immagine coordinata della SNS, che dia una ancora più forte impronta identitaria alla nostra istituzione e che porti alla definizione di nuove linee guida, sia a livello generale che di singole tipologie di eventi e campagne per assicurare loro un impatto e una visibilità sempre maggiori.

Con riferimento specifico al 2017, il Servizio Comunicazione e Relazioni esterne sarà impegnato in

plurime attività legate alla realizzazione delle iniziative programmate all'interno dell'accordo di federazione con la Scuola Sant'Anna e lo IUSS di Pavia di cui la Scuola Normale è capofila.

#### **4.2.2. – PIANO INTEGRATO (PTPCT) – SEZIONE TRASPARENZA**

##### **- Le fonti normative e le novità**

Il D.Lgs. n. 33/2013 è stato modificato dal D.Lgs. n. 97/2016; le principali modifiche apportate riguardano l'integrazione del PTPC e del PTTI, l'introduzione dell'istituto dell'accesso civico generalizzato agli atti e ai documenti detenuti dalla p.a., l'introduzione di nuove sanzioni pecuniarie irrogate da ANAC, l'estensione degli obblighi di pubblicazione ex art. 14 del d.lgs. 33/2013 ai titolari di incarichi dirigenziali, l'incremento del livello di trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche e una revisione degli adempimenti.

Le novità in materia di trasparenza rispetto ai Programmi/Piani precedenti riguardano principalmente l'aggiornamento e l'inserimento dei dati e delle informazioni sulle pagine web dedicate all'Amministrazione trasparente, secondo le indicazioni contenute nelle recentissime Linee guida emanate dall'ANAC con delibera n. 1310/2016<sup>21</sup>.

In coerenza con i precedenti Piani triennali, anche per il periodo 2017-2019, viene previsto un modello "a rete" in cui il RPCT esercita poteri di programmazione, impulso e coordinamento che traggono forza dal coinvolgimento e dalla responsabilizzazione del personale dirigente, che è tenuto a specifici obiettivi di trasparenza, e di tutto il personale (contrattualizzato e non contrattualizzato), che deve essere partecipe nel rispetto della normativa e nell'attuazione di adempimenti e misure. Il ROPCT collabora con il RPCT nella organizzazione dei sistemi di trasparenza (pagine web, sistemi di raccolta dati, normativa etc.) e nel monitoraggio. I Dirigenti collaborano attuando il Piano Integrato negli ambiti di rispettiva competenza gestionale e amministrativa, i responsabili dei procedimenti amministrativi/attività assicurano la trasparenza dei dati e dei provvedimenti che curano, tutto il personale contrattualizzato e non contrattualizzato è tenuto a osservare il Piano Integrato e a collaborare con gli Organi e gli Uffici preposti per attuare la normativa di riferimento; l'armonizzazione delle linee di intervento avviene mediante il Servizio affari legali e istituzionali.

##### **- Obblighi di comunicazione degli organi di indirizzo politico e dei titolari di incarichi dirigenziali**

Con delibera n. 144/2014, l'ANAC si era pronunciata sulla materia degli obblighi di pubblicazione a carico degli organi di indirizzo politico nelle pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013, entrando esplicitamente nel merito della loro applicabilità alle Università. Al riguardo ha affermato che *"non appare dubbio che i tre organi di governo, previsti e disciplinati dalla legge dello Stato e dai rispettivi Statuti, cioè il Rettore, il Consiglio di amministrazione e il Senato Accademico, debbano esser qualificati come organi di indirizzo politico"*. La Scuola, con deliberazione del Consiglio direttivo del 26 settembre 2013, aveva già individuato nel Direttore e nel Consiglio direttivo gli organi di indirizzo politico ai cui componenti si applicano le disposizioni di cui all'art. 14 del D.lgs. 33/2013 e pertanto nella pagine web "Amministrazione trasparente" erano già state inserite le dichiarazioni e le attestazioni riguardanti la situazione patrimoniale dei componenti dei predetti organi, del coniuge non separato e dei parenti entro il secondo grado consenzienti. Il Consiglio direttivo della Scuola, nella seduta del 28 ottobre 2014, ha poi dato applicazione alla delibera n. 144/2014 dell'ANAC, estendendo

---

<sup>21</sup> "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016".

anche al Collegio Accademico, quale organo di indirizzo politico in base all'art. 21 dello Statuto della Scuola, l'applicabilità dell'art. 14 del d.lgs. n. 33/2013, con la conseguente pubblicazione dei dati e delle informazioni riguardanti tutti i componenti, da aggiornarsi annualmente.

L'art. 14 del D.Lgs. 33/2013, come novellato dal D.Lgs. 97/2016, introduce al comma 1-bis la seguente specifica: *"le pubbliche amministrazioni pubblicano i dati di cui al comma 1 per i titolari di incarichi o cariche di amministrazione, di direzione o di governo comunque denominati, salvo che siano attribuiti a titolo gratuito, e per i titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione"*; ciò ha comportato tre variazioni in merito all'adempimento dell'obbligo in questione: i componenti elettivi del Collegio accademico non sono più soggetti agli obblighi di pubblicazione indicati all'art. 14 in quanto non retribuiti; sono soggetti al suddetto obbligo di pubblicazione i titolari di incarichi dirigenziali; sono altresì soggetti all'obbligo i prorettori e i delegati in quanto titolari di incarichi di direzione retribuiti. Pertanto, dal novembre 2016, con aggiornamento annuale, gli adempimenti dell'art. 14 del Dlgs. n. 33/2013 vengono applicati ai seguenti soggetti della Scuola:

- Direttore
- prorettori e delegati
- componenti del Consiglio direttivo e componenti di diritto del Collegio accademico
- titolari di incarichi dirigenziali.

Misura ulteriore in materia di trasparenza è la pubblicazione dell'atto di nomina e del CV dei componenti elettivi del Collegio accademico.

#### **- Trasparenza nell'utilizzo delle risorse pubbliche**

Ai fini di incrementare la trasparenza nell'utilizzo dei soldi pubblici da parte delle pp.aa., l'art. 4-bis del D.Lgs. n. 33/2013 prevede due importanti novità: la gestione da parte dell'AGID, in collaborazione con il Ministero dell'economia e delle finanze, del sito internet "Soldi pubblici" su cui sono caricati i dati delle entrate e delle uscite di ciascuna p.a. in relazione alla tipologia di spesa sostenuta e all'ambito temporale di riferimento; la pubblicazione sul sito dell'amministrazione dei dati sui propri pagamenti in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari (l'omessa pubblicazione dei dati comporta l'applicazione della sanzione pecuniaria di cui all'art. 47 del D.Lgs. 33/2013). In riferimento al secondo adempimento, la Scuola ha già avviato una interlocuzione con CINECA per implementare il sito con la visualizzazione in forma tabellare degli ordinativi di pagamento che alimentano il database U-BUDGET; la richiesta, arrivata come prima segnalazione, è stata presa in carico a livello centrale, pertanto nel corso del 2017 Cineca procederà per tale adempimento al rilascio di un aggiornamento per tutti i siti degli atenei che hanno in gestione.

#### **- Trasparenza in materia di contratti pubblici**

Oltre alla disciplina generale dettata dal Dlgs. n. 33/2013 e s.m.i., nel 2016 è entrato in vigore il nuovo Codice dei contratti pubblici (Dlgs. n. 50/2016<sup>22</sup>) il quale reca al suo interno nuove e ulteriori disposizioni relative alla trasparenza degli atti e dati a cui la Scuola sta dando graduale applicazione, con particolare riferimento agli artt. 21 e 29. A tal fine sono state riorganizzate le relative sezioni delle pagine web. Nel 2017 si avvierà lo studio di modalità di gestione unitaria della trasparenza delle singole procedure di gara per dare attuazione a quanto previsto dall'allegato 1 alle Linee guida ANAC n. 1310 del 2016. Resta fermo il regime di comunicazioni, trasmissione dati, e reportistica in materia di

---

<sup>22</sup> Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture.

appalti che ciascun ente aggiudicatore deve assolvere nelle varie fasi negoziali.

#### 4.2.3. PROCEDIMENTO DI ELABORAZIONE DELLA PRESENTE SEZIONE

Il coordinamento con il PTPCT è stato già illustrato nelle premesse della presente sezione 5 del Piano Integrato il quale comprende anche gli aspetti della performance organizzativa e individuale, inseriti nel medesimo ciclo, fermi restando i diversi orizzonti temporali. La presente sezione in materia di Trasparenza è stata elaborata dal Servizio affari legali e istituzionali<sup>23</sup> e l'ufficio maggiormente coinvolto è stato il Segretario generale, il Servizio organizzazione e valutazione, che presidia le attività connesse alle performance e alla valutazione di Ateneo. Sono stati interessati anche il Servizio comunicazione e relazioni esterne e l'Area strategie digitali (Servizio sistemi informativi). Gli altri uffici, partecipanti all'elaborazione del programma del triennio precedente e alla fase di start-up dell'applicazione del D.lgs. n.33/2013, continueranno a dare il loro apporto, secondo le rispettive competenze.

#### 4.2.4. INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA

Oltre alle attività e procedure illustrate sino a questo punto, la Scuola ha posto in essere e intende porre in essere ulteriori attività di divulgazione e sensibilizzazione.

In data [27 ottobre 2016](#) si è svolta presso i locali della Scuola la **“Giornata di studio in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza”**, già trattata al punto 4.8 del presente Piano; il tema della trasparenza è stato oggetto di una più generale riflessione di studio nell'ambito del tema principale sulla prevenzione della corruzione, l'obiettivo era di fare il punto della situazione normativa e giurisprudenziale e il punto della situazione applicativa, con una attenzione particolare alle università statali e alle loro varie attività, oltre a far conoscere il livello e la qualità delle informazioni e dei dati resi pubblici dalla Scuola. Per gli aspetti della trasparenza, i contributi del prof. Vannucci dell'Università di Pisa e del dr. Domenicali, dirigente dell'Università di Ferrara e coordinatore del GLAT CODAU, sono stati molto apprezzati ed efficaci. Questa iniziativa era aperta non solo al personale amministrativo interno, ma anche a personale di altri enti, gli stakeholder della Scuola, ossia i suoi interlocutori primari come gli allievi e la comunità accademica, ma anche altri atenei e gli enti locali.

in data [24 gennaio 2017](#) presso la scuola si è tenuto un incontro/dibattito pubblico **“Prevenzione della corruzione: economia, mercato e concorrenza”** a cui ha partecipato il dr. Raffaele Cantone, presidente dell'ANAC, nell'ambito di un quadro di iniziative di comunicazione e informazione su tematiche di interesse generale e di attenzione alla materia.

---

<sup>23</sup> Il Servizio affari legali e istituzionali ha elaborato anche il Piano triennale di prevenzione della corruzione, ai sensi dell'art. 1 commi 9 e 16 della L. 190/2012 e il Codice di comportamento della Scuola, ai sensi dell'art. 54 comma 5 del D.lgs. 165/2001 come modificato dalla L. 190/2012.

#### 4.3. PROCESSO DI ATTUAZIONE: GLI OBIETTIVI LE MISURE DELLA SCUOLA

##### **Obiettivi strategici in materia di trasparenza**

In armonia con il ciclo della performance e con la sezione dedicata alla prevenzione della corruzione, contenente propri obiettivi, nella presente sezione sono indicati gli obiettivi strategici in materia di promozione di maggiori livelli di trasparenza, ai sensi dell'art. 10, c. 3, del Dlgs. n. 33/2013 come modificato nel 2016. Per il triennio 2017-2019, gli obiettivi della Scuola e dell'Amministrazione sono:

- dal 2017, revisione gestione del sito web e, per quanto qui di interesse, della sezione Amministrazione trasparente;
- studio e progettazione di miglioramenti in tema di informatizzazione e automazione dei processi di trasmissione delle informazioni dagli uffici alle pagine web di Amministrazione trasparente;
- dal 2017, pubblicazione delle deliberazioni del Consiglio direttivo e del Collegio accademico, dopo l'approvazione dei relativi verbali.

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

Il RPCT e il ROPCT si avvalgono della struttura Servizio affari legali e istituzionali per il presidio delle attività di interesse generale connesse alle finalità della Legge n. 190/2012<sup>24</sup>, e quindi anche all'organizzazione delle attività connesse al D.lgs. n. 33/2013, come dianzi indicato. Il personale del servizio, avendo adeguata esperienza legale e amministrativa, assicura adeguato supporto anche, all'Ufficio per i procedimenti disciplinari e al Collegio di disciplina.

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

Il nuovo adempimento introdotto, nel 2016, dall'art. 10 del D.lgs. n. 33/2013 prevede l'esplicita indicazione nella presente sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti e dei dati; si rimanda per tale adempimento all'allegato A al termine di questa sezione.

Ai fini di garantire il livello di trasparenza richiesto dalla normativa vigente si continueranno a coinvolgere tutte le aree e i servizi dell'amministrazione; si è dimostrato anche nel 2016 che l'applicazione delle misure indicate nella presente sezione relativa alla trasparenza è funzionale ad assolvere gli obblighi previsti dal D.lgs. n. 33/2013. Esso viene attuato, come per gli anni scorsi, mediante il coordinamento tra il RPCT/ROPCT e gli uffici "produttori" diffusi di atti e di informazioni, in particolare con i responsabili dei procedimenti/attività, secondo l'impostazione data dal Regolamento in materia di procedimenti amministrativi, di diritto di accesso ai documenti e di accesso civico<sup>25</sup>. Negli altri casi, la responsabilità è attribuita ai dipendenti aventi incarico di responsabile di Servizio/Area/Centro/Laboratorio. In ogni caso, la vigilanza su tali attività è esclusivamente del dirigente amministrativo di riferimento.

Come si è positivamente sperimentato, la natura "endoprocedimentale" della pubblicazione va nella direzione della semplificazione e dell'efficienza, evitando la concentrazione del flusso dei dati in una sola struttura o la generazione di passaggi intermedi di dati e informazioni.

---

<sup>24</sup> Il Servizio affari legali e istituzionali è stato istituito con il DSG 134/2013.

<sup>25</sup> Emanato con DD 569 del 17 dicembre 2013, modificato con DD n. 429 del 24.09.2015 e da ultimo con DD n.438 del 01.08.2016.

Oltre a vigilare, i Dirigenti organizzano l'attività in coerenza col modello stabilito nel presente atto affinché i dati/documenti gestiti nelle attività di propria spettanza siano trasmessi dal personale dipendente di ciascuna Area alle pagine web mediante i sistemi approntati dalla Scuola (via email a [trasparenza@sns.it](mailto:trasparenza@sns.it) e mediante le interfacce informatiche).

Il Servizio Affari legali e istituzionali presidia inoltre le attività inerenti la nomina e il conferimento di incarichi negli Organi di governo della Scuola e i relativi obblighi di trasparenza, ferma restando la responsabilità personale del componente dell'Organo nei casi di ritardi ed omissioni.

### **Soggetti responsabili della pubblicazione**

Nell'ambito della revisione degli strumenti di comunicazione istituzionale mediante piattaforma web della Scuola si è effettuato un primo corso di formazione per consentire una progressiva pubblicazione da parte degli addetti alle strutture "produttrici" dei dati. Nelle more di questo decentramento il compito viene effettuato prevalentemente dal personale del Servizio comunicazione e relazioni esterne che ha accesso al portale. Dal 2016 è stato attivato un database accessibile via web per le informazioni di cui all'art. 1 commi 16 e 32 della L. n. 190/2012.

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

La Scuola ha adottato misure per impedire la indicizzazione dei dati sensibili da parte dei motori di ricerca e il loro riutilizzo, procedendo prima all'anonimizzazione di questi dati, evitando soluzioni che consentano l'identificazione, anche indiretta o a posteriori, dell'interessato, secondo le "[Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi](#)" del Garante privacy. Ciò avviene predisponendo versioni sintetiche dei documenti, oppure oscurando dati personali non necessari o eccedenti o non pertinenti rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione, ad esempio:

- *Recapiti personali, codice fiscale, firme sui curricula professionali (es. art. 15, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013 et al.)*
- *Elementi della dichiarazioni dei redditi dei componenti degli organi di indirizzo politico, dei titolari di incarichi dirigenziali e dei loro familiari (art. 14 del d.lgs. n. 33/2013)*
- *Elementi identificativi delle persone fisiche destinatarie dei provvedimenti, qualora da tali dati fosse possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute ovvero alla situazione di disagio, su atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici e dell'elenco dei soggetti beneficiari (artt. 26 e 27 del d.lgs. n. 33/2013)*

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

Anche nel 2017 saranno valutati ulteriori strumenti informatici volti ad automatizzare la generazione delle pagine all'interno della sezione del sito "Amministrazione trasparente" anche al fine di dare attuazione all'art. 23 del D.lgs. 33/2013 e conseguire una riduzione del rischio, del tutto fisiologico, di ritardi o errori nella pubblicazione.

E' prevista la configurazione e l'attivazione di *building block* che soddisfano le esigenze funzionali della Scuola raggruppati in insiemi tematici. Per quanto attiene i *building block* che espongono contenuti e dati gestiti da prodotti U-GOV, l'attività prevede l'acquisizione delle informazioni di U-GOV e la conservazione delle stesse in modelli di contenuto predisposti nella piattaforma del portale per l'esposizione in sola consultazione in modalità integrata con i contenuti di carattere redazionale. Per l'implementazione e la configurazione degli strumenti di back office del portale istituzionale verrà

disegnata e resa disponibile una interfaccia particolarmente usabile, intuitiva e configurabile sulla base delle specificità della Scuola.

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

La vigilanza sul corretto funzionamento del sistema e l'assistenza sull'interpretazione normativa sono effettuate dal ROPCT e dal Servizio affari legali e istituzionali. Il monitoraggio dello stato di attuazione del sistema precede i momenti di attestazione sull'assolvimento degli obblighi da parte del OIV e sarà effettuato periodicamente, con cadenza trimestrale dal ROPCT, mediante una verifica interna con i responsabili dei procedimenti, invitati a effettuare dei controlli sulla completezza dei dati inerenti i procedimenti gestiti e sui tempi di pubblicazione. Si procederà quindi alle eventuali integrazioni formali secondo le Linee guida ANAC (Delibera n. 1310/2016).

Come già specificato, dal 2013 il sito web della Scuola (<http://www.sns.it>) è stato rivisto e aggiornato in materia di trasparenza configurando un'apposita sezione denominata "[Amministrazione trasparente](#)". Sulla pagina "Amministrazione trasparente", alla casella di posta elettronica [trasparenza@sns.it](mailto:trasparenza@sns.it), chiunque può effettuare "Segnalazioni" di eventuali errori o omissioni di dati obbligatori a disposizione degli utenti, emersi nel corso della consultazione delle pagine web. Lo strumento è funzionale al miglioramento continuo del servizio reso e dello sviluppo di un comportamento collaborativo dell'utente.

Un altro strumento di monitoraggio utilizzato è la "bussola della trasparenza"<sup>26</sup>; prima della temporanea disabilitazione necessaria per rendere conforme il sistema a quanto previsto dal FOIA, la Bussola della trasparenza del Dipartimento della Funzione pubblica collocava la Scuola al primo posto (pari merito) nella classifica di aderenza dei siti delle PA ai contenuti minimi, definiti nelle linee guida (Allegato A al D.lgs. n.33/2013) e al numero di indicatori soddisfatti sul totale (67/67) pari al 100%.

### **Attività in corso di progettazione/realizzazione nel periodo 2017-2019**

A seguito delle modifiche al d.lgs. n. 33/2013 apportate dal d.lgs. n. 97/2016, nel corso del 2016 si è provveduto alla messa a nuovo della sezione del sito "Amministrazione trasparente" apportando integrazioni, aggiornamenti e informazioni aggiuntive nel caso di nuovi adempimenti, coerentemente con quanto previsto dall'allegato 1 alla delibera ANAC n. 1310/2016<sup>27</sup>. Nello specifico si è proceduto a:

- a) informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati mediante la creazione di un'interfaccia web per il data entry e la pubblicazione delle informazioni sui contratti pubblici ai sensi del comma 32 dell'art. 1 della L. 190/2012 (art. 37) e mediante l'automatizzazione dei flussi concernenti le autorizzazioni agli incarichi esterni dei dipendenti (art. 18) e gli obblighi di pubblicazione relativi a consulenti e collaboratori (art. 15);
- b) richiesta presso Cineca di visualizzazione del database degli ordinativi di pagamento per ottemperare all'obbligo di pubblicazione dei dati sui pagamenti dell'amministrazione (art. 4-bis);

---

<sup>26</sup> La Bussola (<http://www.magellanopa.it/bussola/>) consente alle pubbliche amministrazioni e ai cittadini di utilizzare strumenti per l'analisi ed il monitoraggio dei siti web. Il principale obiettivo è di accompagnare le amministrazioni, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, nel miglioramento continuo della qualità delle informazioni on-line e dei servizi digitali.

<sup>27</sup> L'allegato 1 alla delibera ANAC n. 1310/2016 sostituisce la mappa ricognitiva degli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013, contenuta nell'allegato 1 della delibera n. 50/2013.

- c) pubblicazione della procedura di richiesta di accesso civico e redazione della relativa modulistica (art. 5);
- d) individuazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti e dei dati (art. 10);
- e) pubblicazione dei nuovi adempimenti concernenti gli obblighi di pubblicazione dei titolari di incarichi dirigenziali e i titolari di incarichi di direzione retribuiti (prorettori e delegati), inibendo la pubblicazione relativamente ai componenti del Collegio accademico in quanto non retribuiti (art. 14);
- f) pubblicazione per ogni bando di concorso dei criteri di valutazione della commissione e delle tracce delle prove scritte (art. 19);
- g) redazione e pubblicazione della relazione sulla razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche (art. 22);
- h) unificazione in un'unica sezione degli atti degli organi di valutazione e controllo della Scuola: spostamento nella sottosezione "Controlli e rilievi sull'amministrazione", già contenente i rilievi formulati dalla Corte dei conti, degli atti del Nucleo di valutazione e delle relazioni del Collegio dei Revisori dei conti (art. 31);
- i) pubblicazione nella sottosezione "Pagamenti dell'amministrazione" dell'ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici (art. 33);
- j) redazione e pubblicazione del Programma triennale dei lavori pubblici contenente la programmazione delle opere pubbliche con indicazione di tempi, costi unitari e indicatori di realizzazione (art. 38 d.lgs. 33/2013 e art. 21 d.lgs. 50/2016).
- k) redazione e pubblicazione del Programma biennale degli acquisti di beni e servizi (art. 21 d.lgs. 50/2016).

Si precisa che per quanto concerne gli adempimenti abrogati dal Dlgs. n. 97/2016, i contenuti già caricati rimarranno pubblicati sul sito fino al termine della durata dell'obbligo di pubblicazione ai sensi dell'art. 8, c. 3, del d.lgs. n. 33/2013.

Nel corso del triennio 2017-2019 si continueranno ad integrare e aggiornare i dati di Amministrazione trasparente secondo le disposizioni di legge finora illustrate nonché alla pubblicazione per ogni bando di gara del provvedimento di esclusione e ammissione, della composizione della commissione giudicatrice e dei curricula dei componenti, resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione (art. 37).

Per gli anni 2017-2019 è stato redatto l'allegato A "Programmazione inserimento dati" che reca schematicamente le modalità e tempi di attività volte all'assolvimento degli obblighi normativi, e individua per ciascun adempimento il responsabile della trasmissione e il responsabile della pubblicazione dei dati.

## **Formazione**

La complessità e l'importanza della normativa, che comporta, in definitiva, un nuovo impegno lavorativo, rendono necessario rafforzare una "cultura della trasparenza" tra tutto il personale docente, amministrativo e tecnico della Scuola, funzionale anche alla prevenzione della corruzione. Pertanto dopo che nel 2014 sono stati effettuati interventi formativi interni sul tema di portata generale sotto forma di *Ciclo di formazione obbligatoria, ai sensi della Legge n. 190/2012* destinato a tutto il personale dipendente della Scuola, nel 2015 e nel 2016 la formazione e l'aggiornamento si sono sviluppati in forma specifica per dirigenti, responsabili di area e di servizio e responsabili di procedimento, anche in collaborazione con altre PA.

Si prevede nel 2017 lo sviluppo dei corsi di formazione avviati nel 2015 necessari per consentire al personale della Scuola di gestire e mantenere il nuovo portale. Per ogni tipologia di corso proposto saranno indicati i requisiti minimi che i partecipanti devono avere per consentire di seguire attivamente e apprendere a pieno i temi esposti. Questi corsi, di tipo specialistico e organizzati in collaborazione con Cineca, sono rivolti ai componenti della redazione centrale e di quella distribuita e al Webmaster della Scuola.

#### 4.4. TRASPARENZA: ACCESSO CIVICO

Il novellato art. 5 del D.Lgs. 33/2013 introduce la possibilità per chiunque di effettuare domanda di:

- Accesso civico “semplice”, per richiedere dati, documenti o informazioni per i quali è prevista la pubblicazione obbligatoria nella sezione Amministrazione Trasparente nei casi di mancata pubblicazione;
- Accesso civico “generalizzato”, per accedere ai dati e documenti detenuti dall’amministrazione ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione.

Nel corso del 2016 è stata data applicazione alla determinazione ANAC n. 1309/2016<sup>28</sup> mediante i seguenti adempimenti:

- a) modifica al *Regolamento in materia di procedimenti amministrativi e di diritto di accesso ai documenti e di accesso civico*<sup>29</sup> che prevede l’introduzione della nuova tipologia di accesso;
- b) pubblicazione nella sottosezione “Altri contenuti – Accesso civico” della procedura inerente l’istanza di accesso civico;
- c) redazione e pubblicazione nella medesima sottosezione della relativa modulistica di richiesta.

Come previsto dalla determinazione ANAC sopra citata, la competenza a decidere sulle richieste di accesso ricevute dalla Scuola è stata concentrata in un unico ufficio e attribuita al ROPCT che darà le opportune e tempestive indicazioni ai vari uffici che sono detentori delle informazioni/documenti e dunque sono tenuti alle pubblicazioni e/o a rispondere alle richieste di accesso civico/generalizzato.

Si precisa che la nuova disciplina non va ad abrogare quanto previsto dalla L. 241/1990 in materia di accesso formale, gestito dal Servizio Affari legali e istituzionali, e di accesso informale, gestito senza formalità direttamente dai soggetti responsabili dei procedimenti interessati dall’istanza.

Nel corso del 2017, come indicato dall’ANAC, si realizzerà il “registro degli accessi civici” pervenuti alla Scuola con le relative risposte fornite dalla stessa.

---

<sup>28</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>29</sup> Consultabile al seguente [link](#).

#### 4.5 - DATI ULTERIORI

E' possibile, nel corso della attuazione del presente piano, indicare dati ulteriori, in formato aperto, che l'amministrazione si impegna a pubblicare entro la fine dell'anno e nel triennio, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7-bis, c. 3, del d.lgs. n. 33/2013.

In applicazione del compito previsto per le amministrazioni pubbliche dall'articolo 5 della Legge n. 146/1990 e s.m.i. di rendere pubblico "tempestivamente" e in forma statistica ed anonima il numero dei dipendenti che hanno aderito allo sciopero e l'ammontare delle somme trattenute sulle retribuzioni, sono stati inseriti questi dati nella suddetta sottosezione, vista l'interpretazione estensiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, di applicare tale norma "anche attraverso l'inserimento sul sito internet istituzionale dell'Ente".

Costituiscono dati ulteriori oggetto di pubblicazione i CV e gli atti di nomina dei componenti elettivi del Collegio accademico.

#### 4.6 - VIOLAZIONE DEGLI SPECIFICI OBBLIGHI DI TRASPARENZA DI CUI ALL'ART. 47 D.LGS. N. 33/2013, SANZIONI

Ai sensi del D.L. 90/2014, che ha trasferito interamente all'ANAC le competenze in materia di prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza nelle PP.A.A., alla suddetta Autorità vengono attribuiti poteri sanzionatori specifici: in base all'art. 19, comma 5, lettera b), *“salvo che il fatto costituisca reato, applica, nel rispetto delle norme previste dalla legge 24 novembre 1981, n. 689, una sanzione amministrativa non inferiore nel minimo a euro 1.000 e non superiore nel massimo a euro 10.000, nel caso in cui il soggetto obbligato ometta l'adozione dei piani triennali di prevenzione della corruzione, dei programmi triennali di trasparenza (rectius la presente sezione e il Piano Integrato tutto) o dei codici di comportamento”*.

L'inadempimento degli obblighi di trasparenza costituisce illecito disciplinare, ai sensi dell'art. 45 del d.lgs. n. 33/2013 l'ANAC ha il compito di segnalare l'illecito all'ufficio di disciplina dell'amministrazione ai fini dell'attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile della pubblicazione o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni. Tale inadempimento pertanto può comportare responsabilità disciplinare, dirigenziale e amministrativa (art. 46 del D.Lgs. n. 33 del 2013), nonché l'applicazione di sanzioni amministrative, di pubblicazione del provvedimento (art. 47 D.Lgs. n. 33 del 2013) e mancato trasferimento di risorse a favore di enti e organismi (art. 22 D.Lgs. n. 33 del 2013). Le sanzioni riguardano tutti i soggetti che sono tenuti a contribuire agli adempimenti e quindi, non solo il RPCT per le sue attribuzioni specifiche, ma anche i dirigenti, i funzionari e gli organi politici che debbono fornire i dati per realizzare la pubblicazione. Oltre alle sanzioni a carico dei soggetti, sono previste anche sanzioni sull'atto, che bloccano l'efficacia del provvedimento (art. 15 comma 2, e 26, comma 3 del D.Lgs. n. 33 del 2013).

Ulteriori sanzioni sono stabilite dal DPR n. 62/2013, del Codice di comportamento della Scuola Normale Superiore e della disciplina legislativa e regolamentare per tempo vigente.

ALLEGATO A - Programmazione inserimento dati in "Amministrazione trasparente"						
sotto-sezioni	Denominazione e del singolo obbligo	Norme di riferimento	Attuazione 2016	Responsabile della trasmissione dei dati	Responsabile della pubblicazione dei dati	Data interna di aggiornamento
Disposizioni generali	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Publicato PTPC 2016-2018	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Publicazioni e PTPC 2017-2019 entro il 31.01.2017
	Atti generali	Art. 12, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013; Art. 55, c. 2, d.lgs. n. 165/2001	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Oneri informativi per cittadini e imprese	Art. 12, c. 1-bis e Art. 34, d.lgs. n. 33/2013	Publicati	Responsabile del Servizio Didattica e allievi / Responsabile del Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca Sede di Firenze, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
Organizzazione	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Art. 13, c. 1, lett. a) e Art. 14, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013; Art. 20, d.lgs. n. 39/2013	Applicato a Direttore, componenti Consiglio direttivo, Prorettori e delegati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Stipendi, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Nessun provvedimento è stato adottato in materia	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Inserimento eventuale
	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Art. 28, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Non si applica alla Scuola			
	Articolazione degli uffici	Art. 13, c. 1, lett. b) e c), d.lgs. n. 33/2013	Publicati organigrammi generali aggiornati con articolazione degli uffici di Amministrazione e Centrale, Centri di supporto e Laboratori	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
Telefono e posta elettronica	Art. 13, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Publicati	Responsabile del Servizio Sistemi informativi	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo	

<b>Consulenti e collaboratori</b>	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Art. 15, c. 1, 2, d.lgs. n. 33/2013; Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001	Pubbligate tabelle continuamente aggiornate: Collaboratori esterni, Incarichi di insegnamento, Assegni di ricerca, Inserimento CV; in fase di implementazione e un sistema di automatizzazione e dei flussi	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Titolari di incarichi dirigenziali amministrativi di vertice	Art. 14, c. 1, 1-bis, d.lgs. n. 33/2013; Art. 20, d.lgs. n. 39/2013; Art. 1, c. 7, d.p.r. n. 108/2004	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Stipendi, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Personale</b>	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Art. 14, c. 1, 1-bis, d.lgs. n. 33/2013; Art. 20, d.lgs. n. 39/2014; Art. 19, c. 1-bis, d.lgs. n. 165/2001	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Dirigenti cessati	Art. 14, c. 1, 1-bis, d.lgs. n. 33/2013; Art. 20, d.lgs. n. 39/2014; Art. 19, c. 1-bis, d.lgs. n. 165/2002	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Stipendi, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Nessun provvedimento è stato adottato in materia	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Inserimento eventuale
	Posizioni organizzative	Art. 14, c. 1-quinquies., d.lgs. n. 33/2013	Publicati CV aggiornati	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Dotazione organica	Art. 16, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013	Publicata parzialmente	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale entro dicembre
	Personale non a tempo indeterminato	Art. 17, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013	Publicato parzialmente	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale; Aggiornamento trimestrale del costo del personale

	Tassi di assenza	Art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Publicati	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento trimestrale
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Art. 18, d.lgs. n. 33/2013; Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001	Publicati tempestivamente e mediante un sistema di automatizzazione e dei flussi	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale entro dicembre
	Contrattazione collettiva	Art. 21, c. 1, d.lgs. n. 33/2013; Art. 47, c. 8, d.lgs. n. 165/2001	Publicata	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Contrattazione integrativa	Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013; Art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009	Publicata parzialmente	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo; Aggiornamento annuale delle informazioni sui costi dei contratti integrativi trasmessi al MEF
	OIV	Art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. n. 33/2013; Par. 14.2, delib. CiVIT n. 12/2013	Publicati	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Bandi di concorso</b>		Art. 19, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 16, L. n. 190/2012	Publicati	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Performance</b>	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Par. 1, delib. CiVIT n. 104/2010	Publicata	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Piano della Performance	Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Publicato	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Relazione sulla Performance	Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Publicata	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Publicazione annuale entro 30/06
	Ammontare complessivo dei premi	Art. 20, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Publicato	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione / Responsabile del Servizio Personale, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Dati relativi ai premi	Art. 20, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Publicati parzialmente	Responsabile del Servizio Organizzazione e	Responsabile del Servizio Comunicazione e	Aggiornamento tempestivo

				valutazione / Responsabile del Servizio Personale, ciascuno per quanto di propria competenza	relazioni esterne	
<b>Enti controllati</b>	Enti pubblici vigilati	Art. 22, c. 1, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Non si applica alla Scuola			
	Società partecipate	Art. 22, c. 1, lett. b), e c. 2,3 d.lgs. n. 33/2013	Publicato elenco 2016	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale entro dicembre
	Enti di diritto privato controllati	Art. 22, c. 1, lett. b), e c. 2,3 d.lgs. n. 33/2013	Publicato elenco 2016	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale entro dicembre
	Rappresentazione grafica	Art. 22, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Publicato aggiornamento	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale entro dicembre
<b>Attività e procedimenti</b>	Tipologie di procedimento	Art. 35, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013	Publicate	Responsabili di tutte le strutture, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Art. 35, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Publicati	Responsabili di tutte le strutture, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Provvedimenti</b>	Provvedimenti organi indirizzo politico	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile archivio, protocollo e posta, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento semestrale
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Archiviati e destinati alla prossima pubblicazione; per i provvedimenti finali di scelta del contraente è stato effettuato il link alla sezione "Bandi di gara e contratti"	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile archivio, protocollo e posta, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento semestrale

<b>Bandi di gara e contratti</b>	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Art. 37 c.1 d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012; Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	Pubblicati mediante interfaccia web SNS per il data entry	Responsabile del Servizio Edilizia / Responsabile del Servizio Approvvigionamenti e acquisti, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013; Artt. 21 e 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Pubblicati; pubblicato il programma biennale di acquisti di beni e servizi di importo superiore a 1.000.000 euro; è in fase di implementazione il sistema di pubblicazione secondo le specifiche previste dall'allegato 1 alla delibera ANAC n. 1310/2016	Responsabile del Servizio Edilizia / Responsabile del Servizio Approvvigionamenti e acquisti, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	Criteri e modalità	Art. 26, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Pubblicati	Responsabile del Servizio Personale / Responsabile del Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico / Responsabile del Servizio alla Didattica e allievi / Responsabile del Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca Sede di Firenze / Responsabile del Servizio Stipendi / Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione / Responsabili di altre strutture, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo

	Atti di concessione	Art. 26, c. 2, d.lgs. n. 33/2013; Art. 27, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013	Pubbligate tabelle anonimizzate a tutela della riservatezza dei dati personali	Responsabile del Servizio Personale / Responsabile del Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico / Responsabile del Servizio alla Didattica e allievi / Responsabile del Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca Sede di Firenze / Responsabile del Servizio Stipendi / Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione / Responsabili di altre strutture, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Bilanci</b>	Bilancio preventivo e consuntivo	Art. 29, c. 1,1-bis d.lgs. n. 33/2013; Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011; d.p.c.m. 29 aprile 2016	Publicati	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Art. 29, c. 2, d.lgs. n. 33/2013; Art. 19 e 22 del dlgs n. 91/2011; Art. 18-bis del dlgs118/2011	Creato link alla piattaforma BA - Bilanci Atenei, sezione "Indicatori d.lgs. 49/2012"	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>	Patrimonio immobiliare	Art. 30, d.lgs. n. 33/2013	Publicato	Responsabile del Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio / Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Canoni di locazione o affitto	Art. 30, d.lgs. n. 33/2013	Publicato	Responsabile del Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio / Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di propria	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo

				competenza		
<b>Controlli e rilievi sull'amministrazione</b>	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013	Atti pubblicati; attestazioni OIV relative al 2016 da pubblicare entro il 30.04.2017 (ai sensi del Comunicato del Presidente ANAC del 21.12.2016)	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo; aggiornamento annuale per attestazioni OIV in relazione a delibere ANAC
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013	Publicati	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Corte dei conti	Art. 31, d.lgs. n. 33/2013	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Servizi erogati</b>	Carta dei servizi e standard di qualità	Art. 32, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	In fase di studio e di progettazione	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione, Responsabile del Servizio alla Didattica e agli allievi, Responsabile del Servizio Ristorazione, collegi e ospitalità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Class action	Art. 1, c. 2, e art. 4, c. 2,6 d.lgs. n. 198/2009	Non è stato effettuato alcun ricorso in giudizio nei confronti dell'amministrazione per ripristinare il corretto svolgimento della funzione o la corretta erogazione di un servizio	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Inserimento eventuale
	Costi contabilizzati	Art. 32, c. 2, lett. a), d.lgs. n. 33/2013; Art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013	Publicati parzialmente	Segretario Generale / Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione / Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale entro dicembre
	Liste di attesa	Art. 41, c. 6, d.lgs. n. 33/2013	Non si applica alla Scuola			
	Servizi in rete	Art. 7 co. 3	Non si applica alla Scuola			

		d.lgs. 82/2005 modificato dall'art. 8 co. 1 del d.lgs. 179/16				
<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>	Dati sui pagamenti	Art. 4-bis, c. 2, dlgs n. 33/2013	E' stata fatta richiesta presso Cineca di visualizzazione del database degli ordinativi di pagamento, in attesa di riscontro da Cineca	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento semestrale per il 2017, successivamente aggiornamento trimestrale
	Dati sui pagamenti del servizio sanitario nazionale	Art. 41, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Non si applica alla Scuola			
	Indicatori di tempestività dei pagamenti	Art. 33, d.lgs. n. 33/2013	Pubblicati	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento trimestrale e annuale per indicatori; aggiornamento annuale dell'ammontare dei debiti e del numero di imprese creditrici
	IBAN e pagamenti informatici	Art. 36, d.lgs. n. 33/2013; Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 82/2005	Pubblicati	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Opere pubbliche</b>	Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici	Art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Non si applica alla Scuola			
	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Art. 38, c. 2 e 2 bis d.lgs. n. 33/2013; Art. 21 co.7 d.lgs. n. 50/2016; Art. 29 d.lgs. n. 50/2016	Pubblicati parzialmente	Responsabile del Servizio Edilizia	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	In fase di implementazione	Responsabile del Servizio Edilizia	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo
<b>Pianificazione e governo del territorio</b>	Art. 39, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013	La Scuola non ha competenze in materia				
<b>Informazioni ambientali</b>	Art. 40, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	La Scuola non ha competenze in materia				

<b>Strutture sanitarie private accreditate</b>		Art. 41, c. 4, d.lgs. n. 33/2013	Non si applica alla Scuola			
<b>Interventi straordinari e di emergenza</b>		Art. 42, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Nessun provvedimento è stato adottato in materia	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Inserimento eventuale
<b>Altri contenuti</b>	<b>Prevenzione della Corruzione</b>	Art. 10, c. 8 e art. 43, c.1, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 3,8,14 l. n. 190/2012; Art. 18, c. 5, d.lgs. n. 39/2013	Publicata la Relazione annuale del RPCT; in fase di redazione il PTPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza / Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Publicazioni e annuale della Relazione del RPCT entro il 15.12 (in relazione a delibere ANAC); pubblicazioni e annuale del PTPCT entro il 31.01; pubblicazioni e altri atti con aggiornamento tempestivo
<b>Altri contenuti</b>	<b>Accesso civico</b>	Art. 5, c. 1,2 d.lgs. n. 33/2013; Art. 2, c. 9-bis, l. 241/90; Linee guida Anac FOIA (del. 1309/2016)	Modificato il Regolamento della Scuola in materia di accesso civico; pubblicate procedura e modulistica per istanza di accesso civico; registro degli accessi in fase di studio e progettazione	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo; aggiornamento semestrale per registro degli accessi
<b>Altri contenuti</b>	<b>Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati</b>	Art. 53, c. 1 bis, d.lgs. 82/2005 modificato dall'art. 43 del d.lgs. 179/16; Art. 9, c. 7, d.l. n. 179/2012 convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221	Publicati riferimenti accessibilità informatica	Responsabile del Servizio Infrastrutture informatiche / Responsabile del Servizio Sistemi informativi, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Da completare
<b>Altri contenuti</b>	<b>Dati ulteriori</b>	Art. 7-bis, c. 3, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 9, lett. f), l. n. 190/2012	Publicati i dati inerenti la percentuale di adesione agli scioperi e il totale delle somme trattenute	Responsabile del Servizio Organizzazione e valutazione	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo



## 5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

Il processo di definizione degli obiettivi contempla una fase di concertazione fra il Segretario Generale e i “Responsabili” di cui sopra, tesa a raggiungere il massimo grado di condivisione degli obiettivi.

Al termine della concertazione gli obiettivi sono fissati “cristallizzati” nella versione finale della Scheda Obiettivi che entro la metà di **febbraio** viene trasmessa ad ogni dipendente.

Pertanto le schede risulteranno così strutturate:

### Responsabili di Area:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Area

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

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

### Responsabili di Centro:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Centro

*Obiettivi di Gestione:* definiti a livello di Centro

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

### Responsabili di Servizio:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Servizio

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

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

### Responsabili di Staff:

*Obiettivi di Ateneo:* definiti a livello di Staff

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

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

### Titolari di Funzione Specialistica:

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

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

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

### Collaboratori:

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

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

*Obiettivi di Struttura*<sup>30</sup>: elaborati a livello di Servizio/Centro

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

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

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

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

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

<sup>30</sup> I collaboratori EP non avranno tale categoria di Obiettivi.