

2018-2020

# PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

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

## SOMMARIO

<b>PREMESSE NORMATIVE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO</b> .....	<b>8</b>
1.1. CHI SIAMO: VISIONE, MISSIONE E VALORI .....	8
1.2 LA SCUOLA NORMALE IN SINTESI.....	10
1.2 LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA E L'ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA NORMALE.....	12
1.2 L'INTEGRAZIONE NEL PIANO.....	14
LE LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICHE 2018.....	15
<b>2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>46</b>
2.1. IL MECCANISMO DEL CASCADING OBJECTIVES .....	46
2.2 OBIETTIVI OPERATIVI, INDICATORI DELLA PERFORMANCE E SOGGETTI COINVOLTI.....	55
2.3 GRADO DI INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	58
2.4 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	75
<b>3. ANALISI DEL RISCHIO</b> .....	<b>86</b>
3.1 – PREMessa E OGGETTO DELLA SEZIONE III (ANALISI AREE DI RISCHIO - P.T.P.C.T.) .....	86
3.2 – OBIETTIVI STRATEGICI SNS PER IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA.....	90
3.3 – RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (RPCT)....	91
3.4 – PRINCIPI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO .....	94
3.5 – LE FASI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO .....	96
3.6 – TRATTAMENTO DEL RISCHIO E MISURE PER REALIZZARLO .....	108
3.7 – CONTROLLO E MONITORAGGIO .....	121
3.8 – COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE.....	122
3.9 – MISURE DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2018-2020 .....	123
<b>4 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b> .....	<b>125</b>
4.1 PREMessa E OGGETTO DELLA SEZIONE IV (COMUNICAZIONE E TRASPARENZA) .....	125
4.5 TRASPARENZA E ACCESSO CIVICO .....	139

4.6 DATI ULTERIORI .....	140
4.7 VIOLAZIONE DEGLI SPECIFICI OBBLIGHI DI TRASPARENZA DI CUI ALL'ART. 47 D.LGS. N. 33/2013, SANZIONI.....	141
<b>5. PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>159</b>

## PREMESSE NORMATIVE

Il quadro normativo di riferimento in tema di miglioramento della qualità e delle performance 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'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.

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 e sottolinea la necessità di sviluppare, in chiave sistemica ed integrata, la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Le 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.

Nel corso del 2017 notevoli innovazioni sono state introdotte in termini di valutazione e gestione del ciclo della performance.

Il D. Lgs 74/2017 *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*, in vigore dal 22 giugno 2017, ha introdotto alcune significative modifiche al D. Lgs 150/2009. In particolare ha apportato:

- ✓ novità della definizione degli obiettivi e rafforzamento del raccordo con la programmazione economico-finanziaria;
- ✓ il rafforzamento del ruolo del Nucleo di valutazione;
- ✓ un maggior coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione;
- ✓ novità per la predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- ✓ definisce il nuovo ruolo dell'ANVUR e gli attribuisce in via definitiva le funzioni di gestione ed indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance.

Inoltre nella predisposizione del presente Piano la Scuola ha dovuto tenere conto di due indicazioni espresse rispettivamente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e dall'ANVUR.

La prima ha aggiornato il *Piano Nazionale Anticorruzione* con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 e si è espressa in merito alla predisposizione del Piano della Performance che deve essere adottato da ogni Amministrazione.

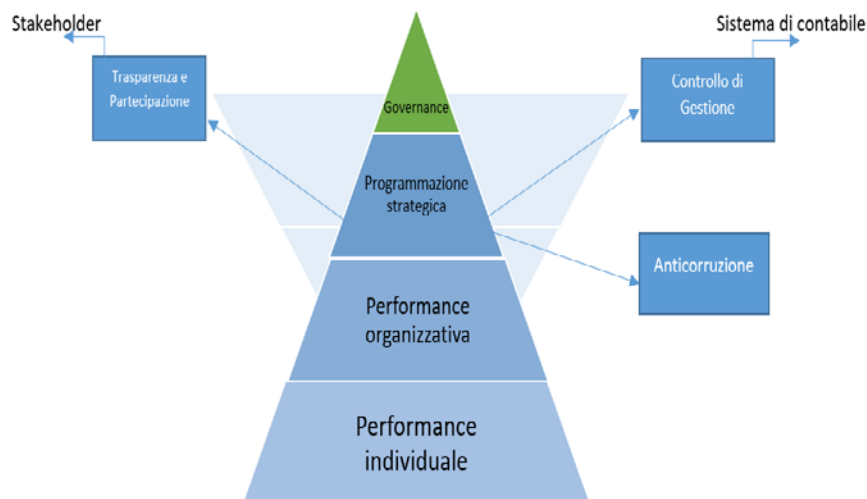
L'Autorità ha ribadito *“l'importanza che il PTPC mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. Al riguardo, alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPC, viene segnalata l'esigenza di superare l'impostazione di predisporre un unico piano (definito come “Piano integrato”). Questa indicazione è coerente con quanto precisato nella Parte Generale del presente Aggiornamento a proposito dei rapporti fra PTPC e Piani delle performance per le pubbliche amministrazioni in generale (§ 3), ferma restando la normativa specifica di settore”*. L'ANAC quindi precisa la necessità di mantenere distinti i due Piani, quello della Performance e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo per le diverse finalità che i due documenti si pongono. Il Piano Triennale di Prevenzione della corruzione dovrà comunque

recepire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza approvati dal Consiglio Direttivo.

La nota di indirizzo ANVUR pubblicata nel dicembre 2017 - *“Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018-2020”* - precisa come le Linee Guida del 2015 rimangano sostanzialmente in vigore anche per la gestione del ciclo della performance 2018 e suggerisce di mantenere un’ottica integrata nella definizione del Piano.

La Scuola nella predisposizione del Piano procederà quindi mantenendo la denominazione e la visione *“integrata”* prevista dalle Linee Guida ANVUR. Il Piano Integrato sarà costituito da documenti tra loro autonomi ma interconnessi e integrati ed esporrà in chiave sistemica la programmazione delle attività amministrative riferite alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione.

Le connessioni che il Piano Integrato cercherà di delineare possono essere così rappresentate:



Il modello adottato risponde quindi a una duplice finalità:

- ✓ la pianificazione condivisa degli obiettivi orienta la performance organizzativa ed individuale;
- ✓ il rendiconto relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e risultati delle rilevazioni di customer satisfaction influenzano l’articolazione la pianificazione dell’anno successivo.

I principi ispiratori nella predisposizione del Piano continuano ad essere quelli previsti da ANVUR per le Università e cioè:

- 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 della Scuola 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.

La logica sugli obiettivi di cui al presente Piano inerisce i dipendenti amministrativi ma il personale accademico, essendo parte della comunità di ateneo, contribuisce comunque 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 missioni istituzionali delle Università (didattica, ricerca e terza missione) e per ciascuna di esse 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 nel *Piano strategico 2016-2018*.

Il Piano Integrato della Performance della Scuola pertanto:

- è redatto rispettando le indicazioni strutturali contenute nelle Linee Guida ANVUR;
- accoglie le indicazioni di ANVUR espresse nel documento "*Feedback al Piano integrato 2017-2019*";
- 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: VISIONE, MISSIONE E VALORI

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

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

Questa eredità storica orienta ancora oggi 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 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"*

La Scuola Normale tradizionalmente si connota per un modello formativo in cui ricerca e didattica interagiscono in maniera molto stretta; tale modello si sviluppa principalmente nella didattica in forma seminariale, in colloqui interni e in progetti di ricerca. Oltre a ciò, la configurazione residenziale della Scuola, che agevola la continua e naturale interrelazione tra allievi, perfezionandi, docenti e ricercatori di diverse discipline, consente di creare un ambiente fecondo allo scambio delle conoscenze e alle contaminazioni. Questo contesto culturale, ricco e variegato, ha costituito negli anni il presupposto per garantire nel tempo un'offerta didattica e una produzione scientifica di eccellenza, nonché lo sviluppo di numerose ed eterogenee attività interdisciplinari di vari tipo (incontri, conferenze, progetti di ricerca).



## LA VISIONE

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

## LA 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 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
- 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
- parità sociale
- parità di genere

La Scuola Normale Superiore continua nella sfida di selezionare le migliori intelligenze italiane e del mondo puntando sull'organizzazione annuale di corsi di orientamento, anche in collaborazione con la Scuola Sant'Anna e lo IUSS, 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 Università, Istituti di ricerca di ricerca, 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.

Il 2018 sarà un anno particolarmente significativo per la Scuola Normale.

Il processo di federazione trilaterale 2016-2018 condiviso tra la Scuola Normale, la Scuola Superiore Sant'Anna e lo IUSS di Pavia, ammesso a finanziamento con DM n. 264 del 12.05.2017 e avviato nel corso del 2017, entra nella sua fase più significativa e, una volta a regime, sarà di interesse strategico per tutto il sistema universitario italiano.

Nel 2018 prenderà avvio la realizzazione dell'obiettivo "federativo" anche con l'istituzione di organi congiunti. La Scuola, così come gli altri due Istituti, ha avviato nel 2017 un processo di revisione statutaria con il fine di introdurre tutte le modifiche necessarie per la costituzione della nuova *governance*.

Ciò ha reso necessario, fra le altre, varie modifiche allo Statuto focalizzate alla costituzione di Organi collegiali federati quali: il Consiglio di amministrazione, il Collegio dei revisori dei Conti e il Nucleo di valutazione.

Il testo del nuovo Statuto, è stato approvato dagli Organi della Scuola - Consiglio direttivo e Collegio accademico - e trasmesso al MIUR che, in data 19 gennaio 2018 ha espresso il nulla osta alla pubblicazione del testo statutario in Gazzetta Ufficiale (G.U.). Lo Statuto è stato pertanto emanato con decreto del Direttore in data 25 gennaio e trasmesso in G.U. in data 26 gennaio.

## 1.2 LA SCUOLA NORMALE IN SINTESI

La Scuola è articolata in tre strutture accademiche: la Classe di Scienze Umane e la Classe di Scienze Matematiche e Naturali, con sede a Pisa, e l'Istituto di Scienze Umane e Sociali con sede a Firenze.

Alcuni dati indicativi dell'attività della Scuola nel corso dell'ultimo anno:

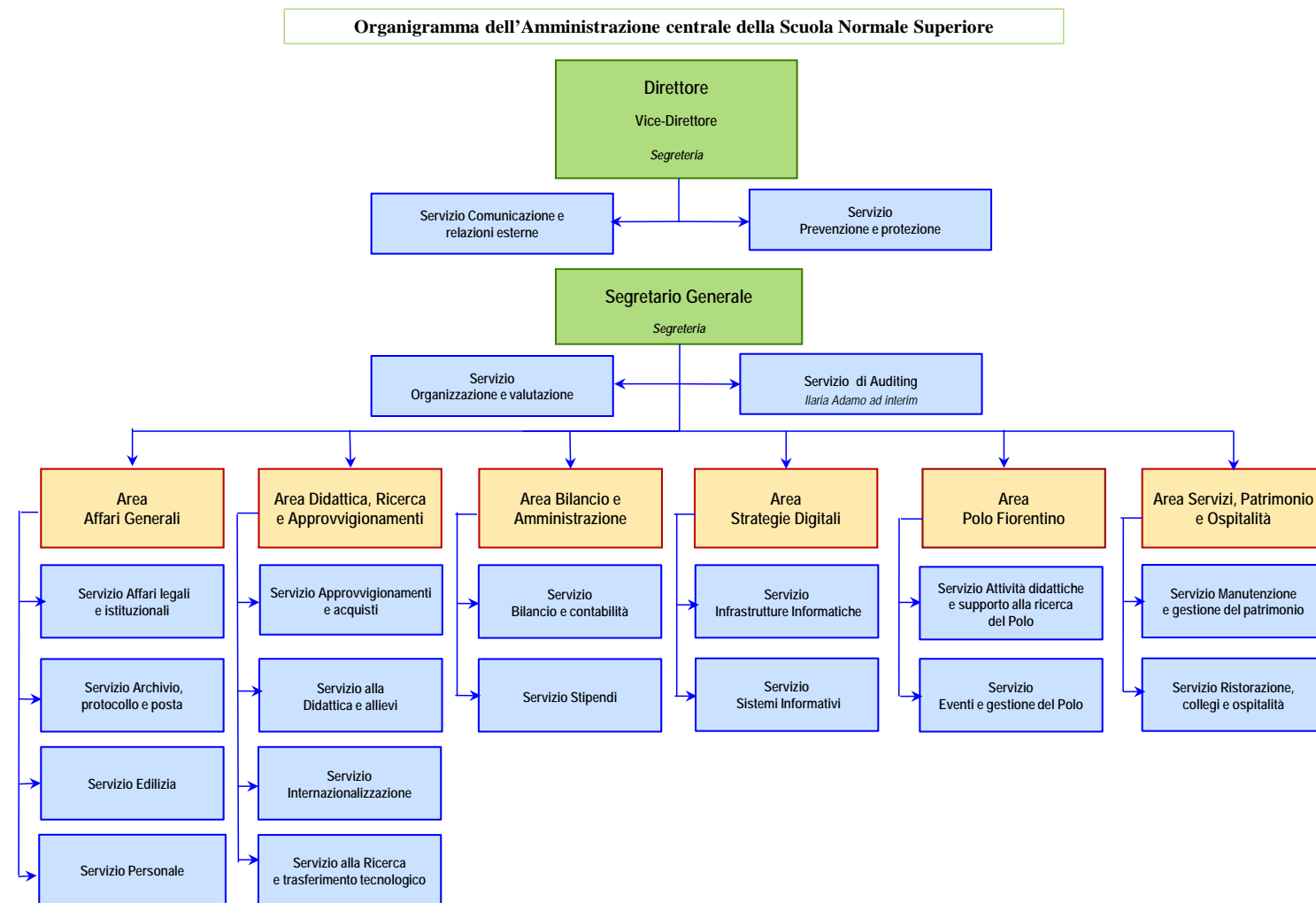
	A.A. 2017/2018
Professori di I fascia	22
Professori di I fascia in convenzione al 100%	1
Professori di II fascia	13
Professori a contratto	64

	A.A. 2017/2018
Ricercatori universitari	17
Ricercatori a tempo determinato di tipo a)	24
Ricercatori a tempo determinato di tipo b)	6
Collaboratori esperti linguistici	2
Assegnisti di ricerca	164
Collaboratori in attività di ricerca	128
Allievi del corso ordinario	294
Allievi del corso Ph.D.	265
Candidati al concorso di ammissione del concorso ordinario	1.007
Candidati al concorso di ammissione del concorso Ph.D.	565
Personale tecnico e amministrativo <sup>1</sup>	228
di cui a tempo determinato	7
Sedi	2
Progetti di ricerca attivi di cui	312
afferenti alla Classe di Scienze Umane	111
afferenti alla Classe di Scienze Matematiche e Naturali	145
afferenti all'Istituto di Scienze Umane e Sociali	56

---

<sup>1</sup> Dati al 20.12.2017.

1.2 LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA E L'ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA NORMALE



La Scuola Normale è organizzata in sei Aree:

- ✓ Area Affari Generali
- ✓ Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti
- ✓ Area Bilancio e Amministrazione
- ✓ Area Strategie Digitali
- ✓ Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità
- ✓ Area Polo Fiorentino

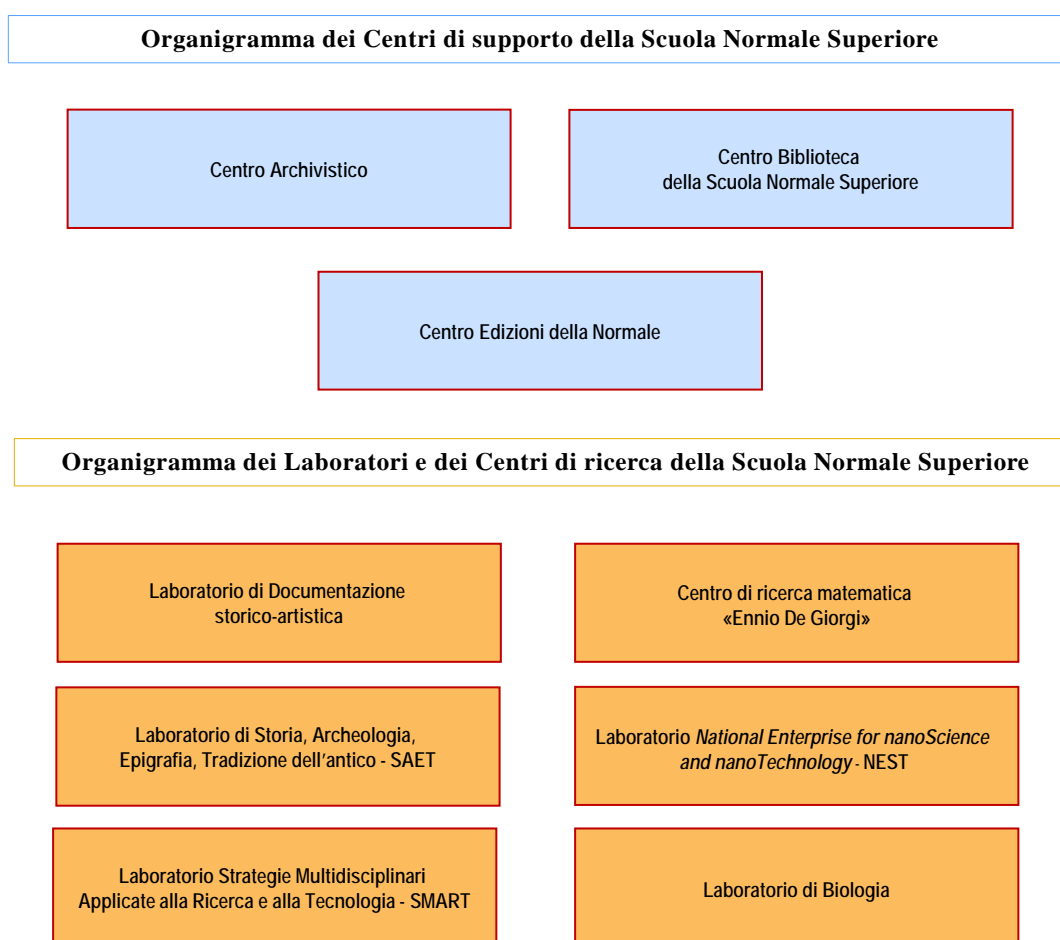
Le prime due – Affari generali e Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti - sono dirigenziali mentre le altre sono alle dirette dipendenze del Segretario generale.

Le Aree sono a loro volta declinate in Servizi (16) a cui si aggiungono due servizi in staff al Segretario generale – Servizio Organizzazione e valutazione e Servizio di Auditing - e due in staff al Direttore – il Servizio Comunicazione e relazioni esterne e il Servizio Prevenzione e Protezione.

Unità di personale tecnico e amministrativo afferiscono ai Centri di Supporto che sono così articolati:

- ✓ Centro Biblioteca della Scuola Normale
- ✓ Centro Archivistico
- ✓ Centro Edizioni della Normale

Altre unità afferiscono ai Centri di Ricerca e Laboratori della Scuola afferenti alle due Classi e così strutturati:



## 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* (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 linea sono stati individuati i macro-obiettivi e le relative azioni di intervento prioritario per avviare il meccanismo del *cascading objectives* del nuovo "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2018" che sarà adottato contestualmente al presente Piano così come previsto da ANVUR nelle "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" previo parere preventivo e vincolante del Nucleo di valutazione.

Tale approccio, da un lato consente di rafforzare la correlazione tra pianificazione strategica e dimensione operativa e dall'altro, preso atto del modello organizzativo in essere alla Scuola, permette 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 impone, per la parte relativa alla performance:

- ✓ la definizione di linee strategiche prioritarie per l'anno 2018 trasmesse dal Direttore al Segretario generale;
- ✓ l'individuazione di azioni di intervento prioritario da parte del Segretario generale;
- ✓ la definizione degli obiettivi operativi, frutto di un intenso lavoro di collaborazione e concertazione tra il Segretario generale e i responsabili delle strutture;
- ✓ l'assegnazione delle schede obiettivo al personale della Scuola.

Per quel che riguarda invece la programmazione finanziaria si rende necessaria la pianificazione e l'identificazione delle risorse ritenute necessarie per il raggiungimento degli obiettivi programmati.

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

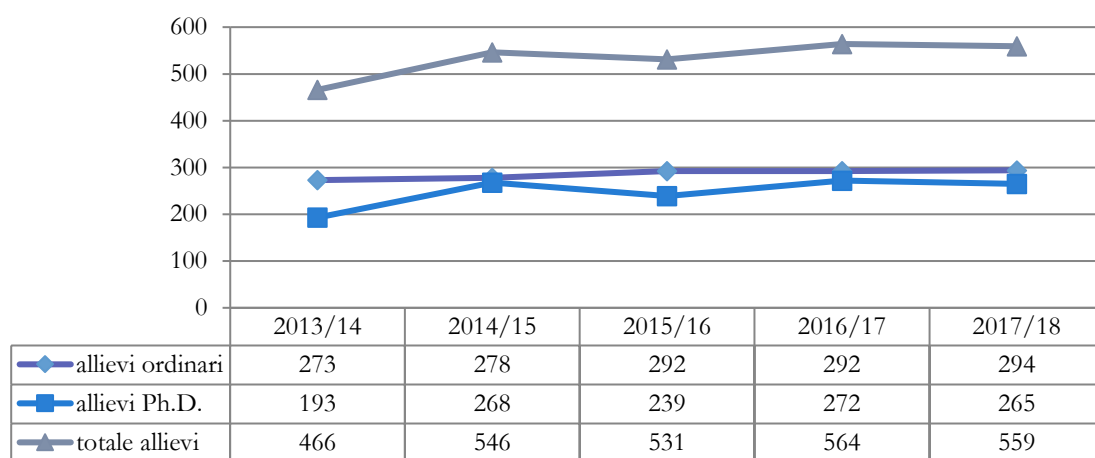
Le linee di indirizzo strategico sono così individuate dal *Piano Strategico Triennale 2016-2018* adottato dalla Scuola:

- ✓ attività didattica
- ✓ attività di ricerca
- ✓ sede di Firenze
- ✓ internazionalizzazione e networking
- ✓ partnership e territorio
- ✓ risorse Umane
- ✓ valorizzazione del patrimonio immobiliare
- ✓ strategie digitali
- ✓ biblioteca.

### 1.3.1 - ATTIVITÀ DIDATTICA

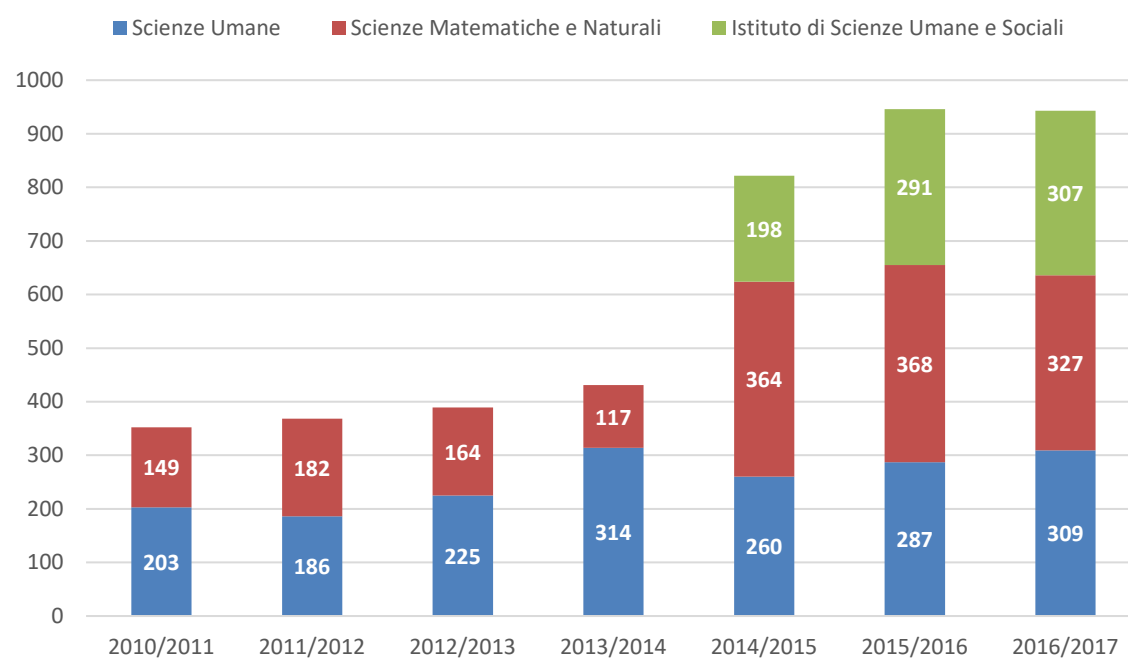
#### Stato dell'arte

L'offerta didattica della Scuola Normale si articola in corsi ordinari e in corsi di perfezionamento (Ph.D.) La sua definizione nel corso dell'ultimo quinquennio ha determinato un aumento significativo del numero degli allievi s come emerge dal grafico seguente:



Il processo di revisione dell'offerta e dell'organizzazione didattica della Scuola Normale previsto dal "*Piano strategico triennale 2016-2018*" ha determinato una maggiore attrattività della Scuola sia in ambito nazionale che internazionale permettendole di essere un punto di riferimento della qualità della formazione universitaria, dottorale, post dottorale e della ricerca scientifica.

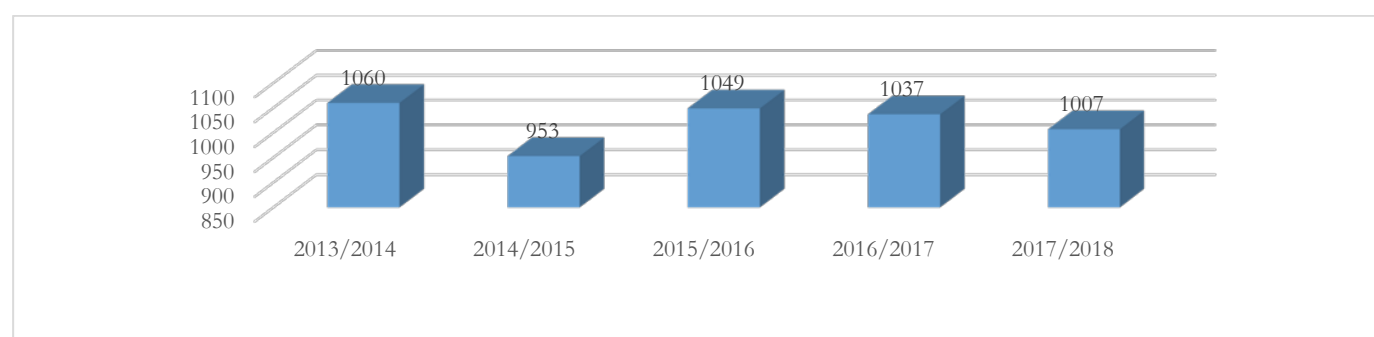
I posti a concorso ai corsi Ph.D. della Scuola infatti sono passati da 66 nell'anno accademico 2012/2013 a 90 nell'anno accademico 2017/2018 e si è registrato nell'ultimo quinquennio un sensibile aumento del numero dei partecipanti ai concorsi di ammissione soprattutto al corso Ph.D. come si evince dal grafico seguente:



Anche l'attrattività internazionale della Scuola Normale è sensibilmente aumentata. Ciò è dimostrato dal numero di allievi stranieri che presentano domanda per la partecipazione al concorso di ammissione dei corsi Ph.D. come indicato nella tabella seguente:

	2014/2015 candidati italiani	2014/2015 candidati stranieri	2015/2016 candidati italiani	2015/2016 candidati stranieri	2016/2017 candidati italiani	2016/2017 Candidati stranieri
Classe di Scienze Umane	207	53	233	54	240	69
Istituto di Scienze umane e sociali	68	130	98	193	74	233
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	118	246	108	260	99	228

Anche il numero dei candidati al concorso ordinario è costante nell'ultimo quinquennio e si assesta intorno alle mille unità come di seguito rappresentato:



#### Allievi ordinari e Ph.D. al 31/12/2017

	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto Scienze Umane e Sociali</i>
<i>Allievi ordinari</i>	144	150	-
<i>Allievi Ph.D.</i>	93	137	35

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.

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".

Una volta divenuto allievo, lo studente normalista ha l'onere di seguire gli insegnamenti interni alla Scuola e quelli del corso di studio dell'Università di Pisa a cui è contestualmente iscritto

Il Corso di Perfezionamento è un percorso di studi *post lauream* al termine del quale l'allievo consegue il titolo internazionale di Ph.D. (*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 ciascun allievo ha a 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 avviato e portato a termine nel triennio 2014-2016. Questo ha permesso, come anticipato, un'offerta didattica ancora più articolata in quanto il nuovo Istituto di Scienze Umane e Sociali con sede a Firenze costituisce un polo di formazione dottorale e post dottorale nell'ottica dell'internazionalizzazione e dell'attrazione di studiosi e studenti stranieri.



L'offerta formativa della Scuola Normale ne è risultata quindi più ricca, diversificata e aperta ai nuovi settori scientifico disciplinari della Sociologia e delle Scienze Politiche e sociali in un'ottica interdisciplinare con i settori di ricerca tradizionali della Scuola.

L'offerta didattica della Scuola Normale per l'anno accademico 2017/2018 è così articolata:

▪ CLASSE DI SCIENZE UMANE

<b>Corso ordinario</b>	Filosofia
	Letteratura e filologia moderna, linguistica
	Storia e paleografia
	Storia dell'arte e archeologia
	Storia antica e filologia classica
<b>Ph.D.</b>	Filosofia
	Letterature e filologie moderne
	Scienze dell'antichità
	Storia dell'arte
	Storia moderna e contemporanea

▪ ISTITUTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

<b>Ph.D.</b>	Scienze politica e sociologia
--------------	-------------------------------

▪ CLASSE DI SCIENZE MATEMATICHE E NATURALI

<b>Corso ordinario</b>	Scienze biologiche
	Chimica e geologia
	Fisica
	Matematica e informatica
<b>Ph.D.</b>	Data Science
	Fisica
	Matematica
	Matematica per la finanza
	Metodi e modelli per la scienze molecolari
	Nanoscienze
	Neuroscienze

### Prospettive future

Le attività previste nell'ambito della didattica sono prevalentemente legate al processo di federazione tra la Scuola Normale, la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia. Le tre Scuole, nell'implementazione del percorso federativo, si pongono come obiettivo un programma di azioni con le seguenti finalità:

- ✓ sul piano nazionale, rafforzare la collaborazione tra le tre istituzioni puntando, individualmente e collettivamente, a raggiungere livelli di performance sensibilmente migliori proprio grazie all'effetto sinergico 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.

Fermo restando quanto previsto dal progetto di federazione, i corsi offerti dalla Scuola Normale, siano essi ordinari o di perfezionamento, si prefiggono anche per i prossimi anni accademici di continuare ad avere alti livelli di qualificazione scientifica in modo da offrire agli allievi un'esperienza formativa unica nel contesto nazionale ed internazionale.

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 degli allievi ordinari e perfezionandi.

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.

Al fine di garantire i suddetti obiettivi, nel corso del 2017 sono state attivate diverse procedure di reclutamento di professori di I e II fascia e ricercatori che si concluderanno nel 2018. Tali procedure permetteranno da un lato di garantire la continuità della didattica e della ricerca in alcuni settori scientifico disciplinari ritenuti alla base della tradizione didattica e scientifica della Scuola e dall'altro di avviare una serie di settori disciplinari ritenuti strategici per lo sviluppo futuro della Scuola come già evidenziati nel *Piano Strategico Triennale 2016-2018*.

In particolare le procedure di reclutamento interessano le Classi, l'Istituto e i seguenti settori disciplinari:

<b>POSTI DI PROFESSORE DI I FASCIA</b>	
<b>STRUTTURA ACCADEMICA</b>	<b>SSD</b>
Istituto di Scienze Umane e Sociali	SPS/04 - Scienza politica
Classe di Scienze Umane	M-FIL/02 Logica e filosofia della scienza
Classe di Scienze Umane	M-STO/02 Storia moderna
Classe di Scienze Umane	L-FIL-LET/10 - Letteratura italiana
Classe di Scienze Umane	L-ANT/07 Archeologia classica
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	BIO/11 Biologia Molecolare
Classe di Scienze Umane	M-STO/04 - Storia contemporanea
Classe di Scienze Umane	L-LIN/01 - Glottologia e Linguistica
Istituto di Scienze Umane e Sociali	SPS/09 Sociologia dei processi economici e del lavoro

<b>PROFESSORI DI II FASCIA</b>	
<b>STRUTTURA ACCADEMICA</b>	<b>SSD</b>
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	FIS/07 Fisica applicata
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	CHIM/02 - Chimica fisica
Istituto di Scienze Umane e Sociali	SPS/07 Sociologia generale

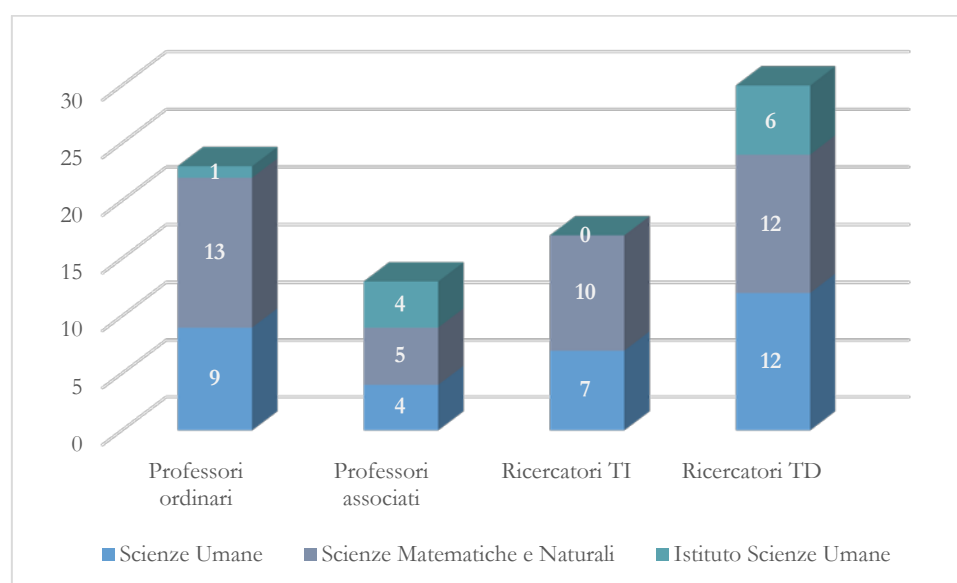
Classe di Scienze Umane	M-FIL/07 Storia della filosofia antica
-------------------------	--

RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO DI TIPO A	
STRUTTURA ACCADEMICA	SSD
Classe di Scienze Umane	M-FIL/01 - Filosofia teoretica

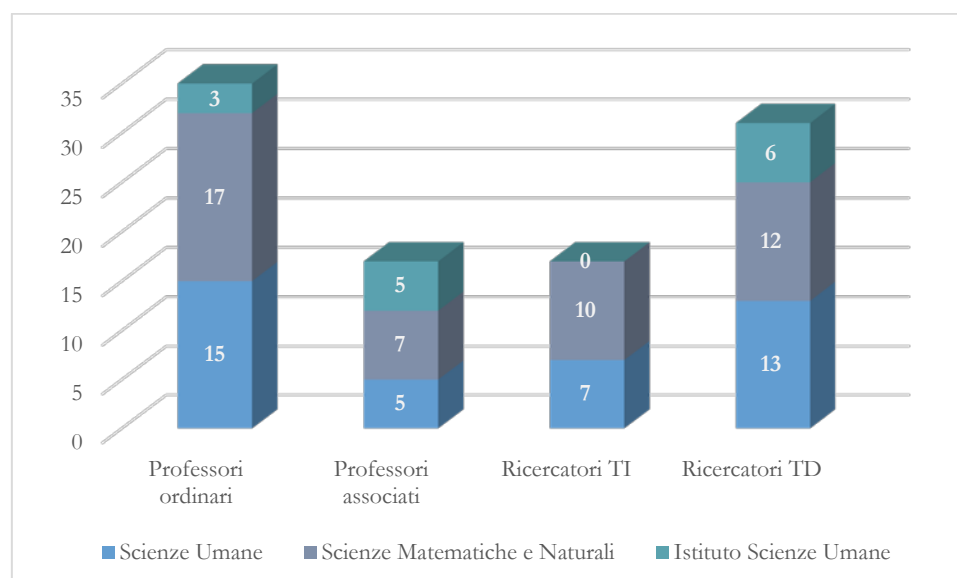
Procedimenti di chiamata diretta ai sensi dell'art. 1, comma 9 della Legge Moratti

POSTI DI PROFESSORE DI I FASCIA	
STRUTTURA ACCADEMICA	SSD
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	FIS/01 Fisica sperimentale
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	CHIM/02 Chimica Fisica
Classe di Scienze Matematiche e Naturali	MAT/08 Analisi numerica

Questa la consistenza numerica del personale docente e ricercatore a dicembre 2017:



Al termine delle procedure di reclutamento di cui sopra, la cui conclusione è prevista per il 2018, questa sarà la dotazione di docenti e ricercatori della Scuola:



La Direzione della Scuola ha inoltre espresso l'intenzione per il 2018 di avviare una approfondita analisi e una conseguente strategia in materia di reclutamento del personale docente per gli anni 2018 e 2019 connessa e ancorata alle linee di sviluppo scientifico. La definizione di queste sarà l'occasione per un'analisi del contesto istituzionale e un confronto al fine della progettazione dell'asse strategico e di evoluzione della Scuola.

Continua inoltre l'impegno della Scuola a rafforzare l'eccellenza e il merito nella formazione universitaria e post universitaria al fine di sviluppare ulteriormente:

- ✓ l'attrattività della Scuola come luogo di studio, ricerca e dialogo multiculturale;
- ✓ le interazioni con il territorio e quelle relazioni con Università e Istituti di ricerca in ambito nazionale e internazionale.

Tutto ciò dovrà tenere conto del processo in atto di federazione con la Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna e la Scuola Universitaria Superiore di Pavia che, una volta a regime, porterà a un unico e originale sistema di formazione e ricerca in ambito nazionale ed internazionale ramificato su più settori scientifico disciplinari sia tradizionalmente radicati nelle Scuole federate sia nuovi e di punta nel contesto internazionale.

Fermo restando i principi ispiratori, la Scuola si impegna ancora per il prossimo anno quindi a promuovere attività di docenza di livello internazionale, anche in lingua inglese, attivare percorsi di didattica integrata con le altre Scuole federate e valorizzare l'interdisciplinarietà dei corsi di studio.

A tal fine le Scuole federate intendono, già a partire dal 2018, sviluppare tale modello attraverso l'avvio dell'analisi finalizzata all'attivazione di corsi di laurea magistrale che si contraddistinguono nel panorama nazionale e internazionale per le seguenti caratteristiche:

- Sperimentalità:
  - ✓ a livello scientifico, progettazione di un'offerta didattica di frontiera, organica e integrata, che valorizzi e integri moduli didattici diversi, adattandoli in modo agile in base alle specifiche esigenze formative e in base al rapido mutamento delle acquisizioni scientifiche;
  - ✓ a livello organizzativo, programmazione ed attuazione della massima valorizzazione delle risorse umane e strumentali già disponibili presso le Scuole, eventualmente individuando anche modi e forme di ulteriore accrescimento e integrazione dell'offerta;
- Innovatività: l'offerta didattica deve puntare verso settori emergenti della ricerca, al di là delle tradizionali barriere disciplinari, e proporre approcci, metodologie e procedure non convenzionali;
- Interdisciplinarietà: l'offerta didattica deve puntare verso l'intersezione di settori disciplinari tradizionalmente consolidati e di elevatissima qualificazione, già presenti nelle Scuole, nella prospettiva di far interagire discipline diverse attorno a selezionati nuclei tematici o ad ampie questioni culturali aperte;
- Internazionalizzazione: il livello di internazionalizzazione dell'offerta didattica delle Scuole federate può essere rafforzato anche attraverso l'uso della lingua inglese; l'invito a personalità scientifiche di spicco a livello internazionale (visiting professor); l'attivazione di percorsi di didattica e ricerca anche in collaborazione con istituti di ricerca, laboratori, musei nazionali e internazionali; l'offerta di borse trasversali su temi specifici.

Il corso di laurea magistrale dovrà proporre un'offerta peculiare e specifica, che si distingua nettamente dalla stessa offerta formativa disponibile nell'area territoriale regionale di riferimento delle singole Scuole, nell'intento di proporre percorsi originali, alternativi e in continuo mutamento, capaci di tenere il passo con l'innovazione scientifica.

Tra le iniziative previste dal progetto di federazione si inserisce inoltre l'istituzione di un corso ordinario nel settore delle Scienze sociali afferente all'Istituto di Scienze Umane e Sociali, ottenendo così il pieno allineamento dei livelli formativi (corsi ordinari e di perfezionamento) in tutte le strutture accademiche della Scuola.

Per i corsi di perfezionamento, anche nel prossimo triennio, la Scuola intende agire in particolare su due obiettivi dell'asse internazionalizzazione del Programma Nazionale della Ricerca (PNR): 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. Tutti i corsi Ph.D banditi nell'anno accademico 2016/2017 (XXII ciclo) hanno rispettato i criteri del PNR volti alla definizione di dottorati "innovativi internazionali". Nella loro programmazione sono stati infatti rispettati i criteri previsti.

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, per quel che riguarda il potenziamento dell'attività di didattica e di ricerca dell'Istituto di Scienze Umane e Sociali nell'ambito delle attività della Federazione, è prevista nel 2018 l'attivazione del corso Ph.D. congiunto con la Scuola Superiore Sant'Anna in *European and Transnational Governance*.

Il corso dottorale, istituito in collaborazione tra l'Istituto DIRPOLIS – Diritto, Politica e Sviluppo della Scuola Superiore Sant'Anna e l'Istituto di Scienze Umane e Sociali della Scuola Normale, avrà sede amministrativa e didattica a Firenze e durata quadriennale. Il programma dottorale offrirà un percorso formativo multidisciplinare e innovativo in ambito nazionale ed internazionale che focalizzerà la propria attenzione e valorizzerà le competenze già esistenti presso la Scuola Normale e la Scuola Superiore Sant'Anna nell'ambito della scienza politica, dell'integrazione europea e delle relazioni internazionali.

### 1.3.2 - ATTIVITÀ DI RICERCA

#### Professori e Ricercatori al 20/12/2017

	<i>Scienze Umane</i>	<i>Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto Scienze Umane</i>
Professori ordinari	8+1 in convenzione al 100%	13	1
Professori associati	4	5	4
Ricercatori TI	7	10	-
Ricercatori TD	19	12	6
Professori a contratto	12	35	9

#### Stato dell'arte

A supporto degli ottimi risultati conseguiti dalla Scuola nell'ambito della ricerca sia su scala nazionale che internazionale, si riportano i risultati raggiunti per quanto riguarda il processo nazionale di valutazione della qualità della ricerca (VQR 2011-2014) nonché quelli provenienti da ranking internazionali.

#### VQR 2011-2014

I dati pubblicati da ANVUR relativamente all'ultimo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (2011-2014), mettono in evidenza:

- ✓ in relazione alla valutazione dei prodotti di ricerca, la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media del 97,06: tale percentuale è superiore a quella media delle università;
- ✓ la Scuola Normale Superiore è presente in sette delle sedici aree scientifiche, collocandosi in tutte le aree nella classe dimensionale delle piccole Università. L'indicatore R è maggiore di 1 in tutte le aree, mostrando che la valutazione media è superiore alla media nazionale di area. L'indicatore X è anch'esso superiore a 1 in tutte le aree, mostrando che la frazione di prodotti eccellenti ed elevati è sempre superiore alla media di area;
- ✓ in relazione agli indicatori di contesto di area, sia in valore assoluto che normalizzati (sugli addetti in mobilità e sui finanziamenti da bandi competitivi e sulle figure in formazione) la Scuola Normale Superiore compare sempre nei primi quartili della distribuzione;
- ✓ in relazione alla politica di reclutamento, la Scuola ha avuto un'ottima valutazione in quanto ha assunto o promosso in media addetti con una produzione scientifica VQR migliore della media di area come si evince in particolare per le tre aree di cui alla tabella seguente:

	<i>Addetti assunti o promossi 2011-2014</i>	<i>R riferito alla mobilità nell'area</i>
<b>Area 2 - Scienze fisiche</b>	4	1,04
<b>Area 10 - Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico artistiche</b>	9	1,39
<b>Area 11a - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche</b>	5	1,45

Il rapporto (R) tra il voto medio degli addetti assunti o promossi nel quadriennio 2011-2014 è superiore a 1 e questo significa che l'istituzione ha assunto in tali aree addetti con una produzione scientifica VQR migliore della media di area degli addetti in mobilità.

Posizionamento complessivo della Scuola nell'esercizio di valutazione VQR 2011-2014:

	<b>Per voto medio</b>	
	<i>Posizionamento complessivo</i>	<i>Posizionamento piccoli atenei</i>
<b>Area 1 - Scienze matematiche e informatiche</b>	1 su 59	1 su 34
<b>Area 2 - Scienze fisiche</b>	7 su 55	6 su 24
<b>Area 3 - Scienze chimiche</b>	1 su 56	1 su 35
<b>Area 5 - Scienze biologiche</b>	14 su 62	12 su 31
<b>Area 10 - Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico artistiche</b>	2 su 66	2 su 38
<b>Area 11a - Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche</b>	1 su 74	1 su 48
<b>Area 14 - Scienze politiche e sociali</b>	3 su 69	3 su 48

La Scuola Normale dedica altresì particolare attenzione al posizionamento nei ranking internazionali che sono uno strumento sia per far conoscere la Scuola nel contesto internazionale sia come cartina al tornasole della sua attrattività.

Sono due i ranking ai quali la Scuola Normale partecipa ormai da un quinquennio:

- ✓ l'Academic Ranking of World University (ARWU);
- ✓ il World University Rankings del Times Higher Education (THE).

Per potenziare la visibilità e attrattività delle Scuole federate, sono in programma iniziative congiunte volte a migliorare il posizionamento delle Scuole nei ranking internazionali. In particolare proseguirà nel 2018 il progetto che ha viste coinvolte la Scuola Normale e la Scuola Sant'Anna. Finalità del progetto è quella di migliorare ulteriormente il posizionamento nel ranking Times Higher Education (THE) delle Scuole federate con l'intento di partecipare alla rilevazione come unica entità aggregata. Infatti, nonostante l'alto livello delle attività di didattica e ricerca svolte dalle singole Scuole, la performance nei ranking risulta penalizzata dalle piccole

dimensioni delle istituzioni. La partecipazione in forma federata potrebbe quindi aumentare il livello di attrazione di risorse, docenti e studenti qualificati dal contesto nazionale ed internazionale.

## SHANGHAI RANKING (ARWU)

Il Ranking dell'Academic Ranking of World Universities - 2017 - 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 10° posto.



Position per PCP	Institution	Country	PCP
1	California Institute of Technology		100
2	Ecole Normale Supérieure		83,1
3	Harvard University		79,5
4	Princeton University		73,5
5	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		70,8
6	University of Cambridge		59,1
7	University of California, Berkeley		58,7
8	Stanford University		56,8
9	The University of Texas M, D, Anderson Cancer Center		50,5
10	Scuola Normale Superiore		48
11	Swiss Federal Institute of Technology Zurich		47,4
12	University of Oxford		47,2
13	Karolinska Institute		45,8
14	Swiss Federal Institute of Technology Lausanne		45,7
15	University of Chicago		43,1
16	University of Copenhagen		43,1
17	Erasmus University Rotterdam		42,9
18	Cornell University		42,6
19	University of California, Santa Cruz		42,1
20	International School for Advanced Studies		41,5

## 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 Scuola Normale e la Scuola Superiore Sant'Anna risultano essere i primi atenei italiani nel ranking internazionale e i primi due in quello

nazionale:

Internat ional rank	Università	Overall	Teaching	Resear ch	Citations	Industry Income	Internati onal Outlook
155	Scuola Superiore Sant'Anna	55.5	41.6	36.0	88.0	87.8	48.3
184	Scuola Normale Superiore di Pisa	53.4	53.7	33.3	75.4	37.7	49.4
201-250	University of Bologna	48.3-51.6	43.6	30.1	80.0	39.1	47.4
201-250	Vita-Salute San Raffaele University	48.3-51.6	34.0	23.1	96.3	32.8	45.7
251-300	University of Trento	45.2-48.2	26.2	29.6	85.1	39.9	58.2
301-350	Free University of Bozen-Bolzano	42.4-45.1	22.0	14.3	88.6	32.1	68.9
301-350	University of Milan	42.4-45.1	34.1	25.9	73.7	42.9	41.4
301-350	Polytechnic University of Milan	42.4-45.1	32.2	31.7	65.0	58.1	53.1
301-350	Sapienza University of Rome	42.4-45.1	38.4	34.7	64.1	41.2	38.9
351-400	University of Padua	40.0-42.3	27.4	17.1	81.9	35.8	41.0
351-400	University of Pavia	40.0-42.3	24.3	21.9	74.7	54.7	44.8
351-400	University of Pisa	40.0-42.3	22.4	20.1	80.1	37.3	38.0
351-400	University of Salerno	40.0-42.3	19.1	15.5	87.8	39.4	33.5
351-400	University of Trieste	40.0-42.3	29.6	17.8	75.0	32.5	45.6
401-500	University of Bari Aldo Moro	35.0-39.9	25.0	17.9	70.1	38.9	34.7
401-500	University of Bergamo	35.0-39.9	20.2	20.0	69.6	41.5	34.3
401-500	University of Brescia	35.0-39.9	17.5	15.6	73.9	35.2	40.2
401-500	University of Calabria	35.0-39.9	16.9	25.2	69.2	32.6	34.3
401-500	University of Florence	35.0-39.9	20.5	11.4	73.1	36.3	41.5
401-500	University of Genoa	35.0-39.9	28.0	16.7	66.6	41.0	42.7
401-500	Marche Polytechnic University	35.0-39.9	25.3	14.7	79.8	39.0	29.1
401-500	University of Milan-Bicocca	35.0-39.9	28.4	16.5	73.3	43.1	43.6
401-500	University of Modena and Reggio Emilia	35.0-39.9	18.5	16.8	74.1	40.6	38.0
401-500	University of Parma	35.0-39.9	18.6	19.0	69.0	37.3	37.3
401-500	Polytechnic University of Turin	35.0-39.9	26.9	20.9	68.6	48.1	48.1
401-500	University of Rome II - Tor Vergata	35.0-39.9	25.2	15.4	71.9	38.5	43.3



International rank	Università	Overall	Teaching	Research	Citations	Industry Income	International Outlook
401-500	University of Rome III	35.0-39.9	26.3	10.6	67.3	37.4	38.4
401-500	University of Siena	35.0-39.9	20.7	13.8	68.8	34.4	41.3
401-500	University of Turin	35.0-39.9	20.6	20.3	72.3	45.3	43.7

### Prospettive future

Le azioni di intervento previste per il 2018 sono orientate allo sviluppo di strutture e attività di eccellenza nel campo della didattica e della ricerca anche in ottica federale.

Prioritaria è la costituzione dei Centri di Ricerca quali infrastrutture di supporto all'attività scientifica degli ambiti delle Lettere e delle Scienze della Scuola. Sarà pertanto predisposto un *Regolamento* che, in linea con quanto previsto dal nuovo Statuto, ne disciplinerà il funzionamento.

Le principali finalità istituzionali dei Centri di Ricerca saranno:

- svolgere attività di ricerca, istituzionale e conto terzi e di trasferimento tecnologico;
- svolgere attività di supporto alla didattica o collegate alla terza missione universitaria;
- fornire supporto tecnologico e strumentale alle attività di didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

Una seconda linea di sviluppo innovativa, già prevista dal *Piano Strategico Triennale 2016-2018*, sarà la costituzione presso la sede di Firenze dell'*Istituto di Studi avanzati Ciampi*. Tale nuova struttura, il cui sviluppo sarà articolato in due fasi - la prima transitoria e la seconda di definizione -, realizzerà attività di ricerca trasversali a tutte le strutture accademiche della Scuola.

A supporto di tali attività già dal 2017 sono state già avviate le prime due procedure concorsuali per due ricercatori di tipo b) per il settore scientifico disciplinare in *Modelli e metodologie per le scienze chimiche* e in *Estetica e filosofia dei linguaggi*.

Terza ma non meno significativa linea di sviluppo è il supporto alla realizzazione dei progetti dei *"Dipartimenti di eccellenza"* nell'ambito del programma MIUR *"Dipartimenti di eccellenza 2017"*. La Scuola Normale ha infatti presentato due progetti, uno della Classe di Scienze Umane e uno della Classe di Scienze Matematiche e Naturali.

Il primo, presentato dalla Classe di Scienze Umane, si pone come si pone come obiettivi:

- ✓ il potenziamento dell'attività didattica e di ricerca nell'ambito del rapporto tra testo e immagine, un ambito questo già tradizionalmente presente alla Scuola;
- ✓ lo sviluppo di studi storico-artistici anche attraverso una maggiore integrazione tra i Laboratori già attivi alla Scuola;
- ✓ l'assunzione di un professore di I fascia in Storia dell'Arte medievale e di un ricercatore di tipo b);

- ✓ la creazione di un Ph.D. in Storia dell'Arte.

Con il progetto presentato dalla Classe di Scienze Matematiche e Naturali – *Scienze computazionali e dei dati* - la Classe intende dare un forte impulso per lo sviluppo di una nuova linea di ricerca e di formazione avanzata nell'ambito delle Scienze Computazionali e Data Science favorendone l'integrazione con altre aree scientifiche. Il progetto prevede:

- ✓ il rafforzamento del gruppo di ricerca in Matematica finanziaria;
- ✓ la costituzione di un gruppo di ricerca in Scienze computazionali;
- ✓ l'attivazione di un corso di dottorato in Scienze computazionali;
- ✓ la creazione di una infrastruttura centralizzata per il calcolo ad alte prestazioni e i Big Data.

Gli esiti della procedura sono stati resi noti nel mese di gennaio e vedono pertanto la Scuola Normale Dipartimento di eccellenza per le aree di Scienze Matematiche e Informatiche, con la Classe di Scienze Matematiche e Naturali e per l'area di Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico artistiche, con la Classe di Scienze Umane. Per la loro attuazione sono stati previsti reclutamenti di professori e ricercatori e selezioni di personale tecnico e amministrativo:

Classe di Scienze Matematiche e Naturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.1 professore di I fascia nel settore dei Metodi matematici dell'Economia e delle Scienze Attuari e Finanziari;</li> <li>• n. 1 ricercatore nel settore della Biologia molecolare</li> <li>• n.1 funzionario tecnico di cat. D;</li> <li>• n.1 funzionario tecnico e amministrativo di cat. D</li> </ul>
Classe di Scienze Umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.1 professore ordinario in Storia dell'Arte medioevale;</li> <li>• n.1 ricercatore in Storia medioevale;</li> <li>• n.1 funzionario tecnico di cat. D;</li> <li>• n.1 funzionario amministrativo di cat. D.</li> </ul>

L'attività di ricerca continua ad avere come protagonista professori e ricercatori della Scuola ed è su questa componente di capitale umano che si intende investire così come delineato nel *"Piano Triennale del fabbisogno di personale della Scuola Normale Superiore"* per il triennio 2017-2019.

Sono state pertanto programmate numerose azioni che investono sia le politiche di reclutamento di personale docente e ricercatore che il *knowledge management*.

Sotto il primo profilo, la Scuola intende promuovere politiche di reclutamento di docenti, ma anche 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.

Come previsto dal Piano strategico anche per il 2018 gli interventi previsti e programmati riguarderanno:

- ✓ la ricerca di base;
- ✓ la ricerca applicata.

Per la ricerca di base il Piano strategico prevede la messa in atto di attività che ne rafforzino la qualità e l'estensione.

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.

Le iniziative federate previste con la Scuola Superiore S. Anna e lo IUSS sono anche finalizzate alla definizione e realizzazione di attività di ricerca congiunte:

- ✓ per la realizzazione, in collaborazione con la Scuola Sant'Anna, di Laboratori destinati ad approfondire e sviluppare i settori della "Realtà virtuale, Big Data" e delle "Scienze della vita";
- ✓ per lo sviluppo, nel settore della fotonica, di una collaborazione con lo IUSS di Pavia per 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.

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 siano di sostegno alla ricerca;

- ✓ 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.

Il progetto di fusione infatti ha costituito una nuova struttura didattica e di ricerca della Scuola Normale in un settore, quello delle scienze politiche e sociali, non facente parte della tradizione della Scuola Normale.

La nuova struttura si è posta da subito l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione e l'attrazione nella sede di studiosi e studenti stranieri.

L'offerta formativa della Scuola, in seguito al completamento del processo di fusione, è notevolmente aumentata. Conseguentemente il trend di posti messi a concorso per i corsi Ph.D., come si è anticipato nella sezione dedicata alla "Didattica", è in costante aumento come riportato nella tabella sottostante:

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Posti Ph.D. a concorso	66	68	94	86	91	90

La Scuola persegue pertanto quanto previsto nel *Progetto di Federazione* di aumentare del 50% il numero dei posti Ph.D. messi a concorso; tale previsione è in attuazione e la tendenza è decisamente positiva.

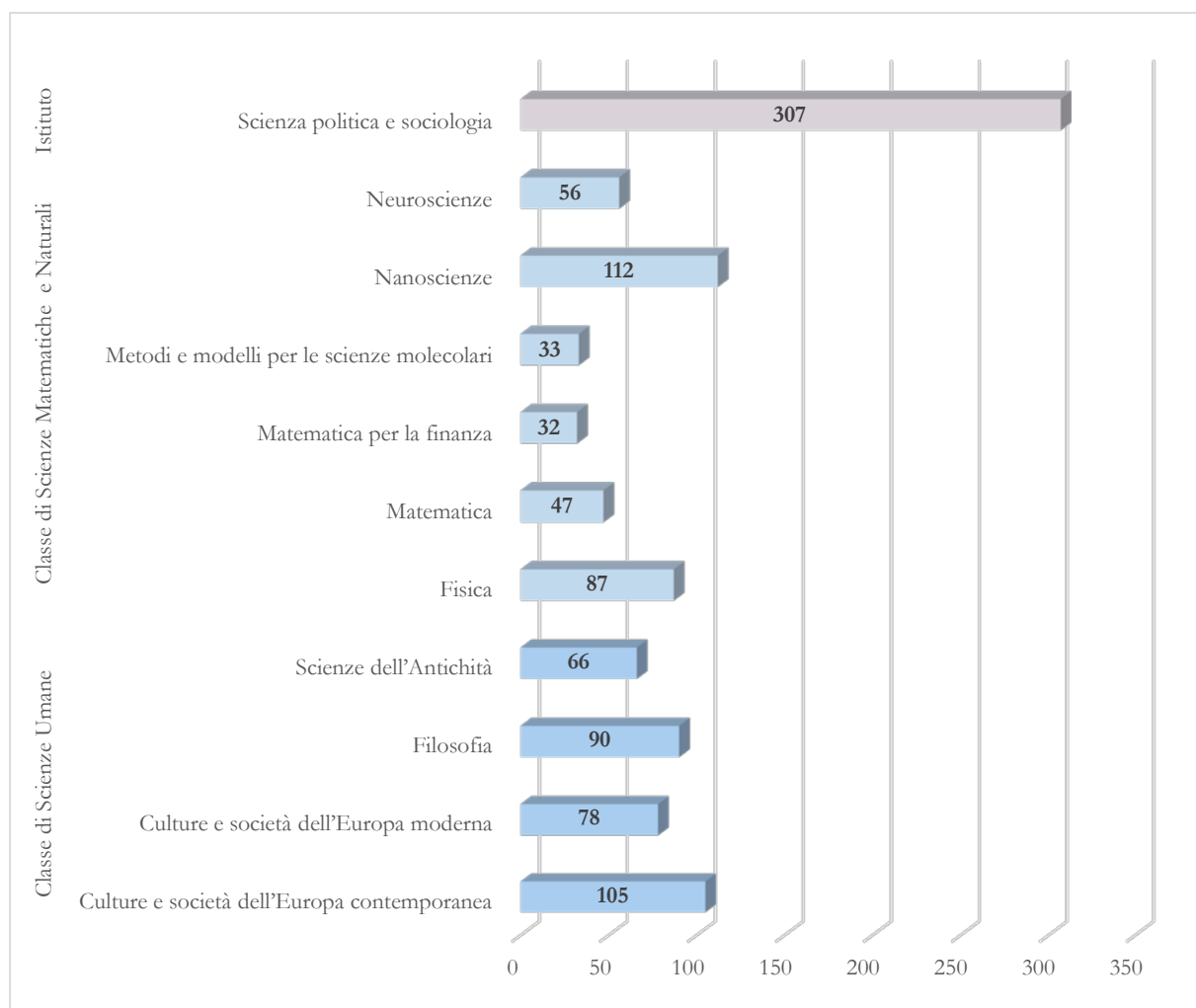
L'aumento dei posti messi a concorso ha coinciso con una revisione e ampliamento dell'offerta didattica della Scuola e una maggiore comunicazione che ha permesso una diffusione dei bandi Ph.D. della Scuola. Per promuoverne l'attrattività è stato costruito anche un apposito sito web, accessibile direttamente da quello istituzionale della Scuola, interamente realizzato in lingua inglese.

L'investimento nelle risorse economiche e umane per l'Istituto nell'ultimo triennio ha permesso un notevole aumento dell'attrattività della Scuola in termini di:

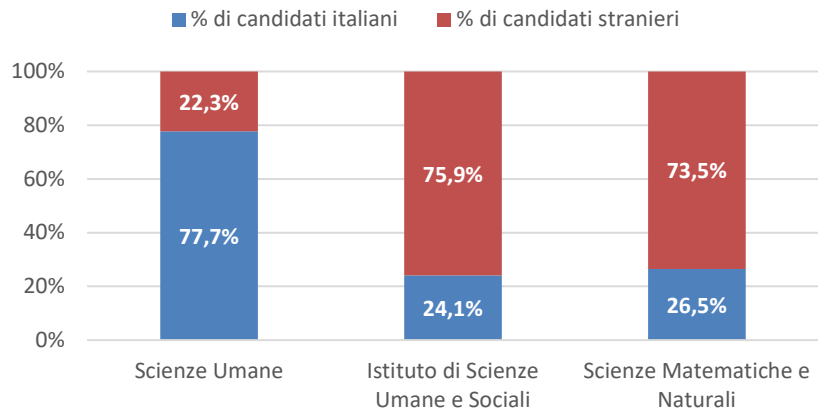
- ✓ aumento del numero delle candidature ai corsi Ph.D.;
- ✓ aumento del numero delle candidature di allievi stranieri o che abbiano conseguito il titolo di laurea all'estero;
- ✓ aumento della visibilità internazionale della Scuola

come emerge dai grafici e dalle tabelle di seguito riportate:

## Numero di candidature (per singolo corso) anno accademico 2016/2017



Numero di candidati stranieri che hanno presentato domanda per la partecipazione al concorso di ammissione del corso Ph.D.,



## 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 Matematiche e Naturali	364	47	7,7	368	41	9

### Prospettive future

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

1. potenziamento e diversificazione delle attività didattiche e di ricerca dell'Istituto;
2. creazione dell'Istituto Ciampi per la realizzazione di attività di ricerca trasversali a tutte le strutture della Scuola;
3. attivazione di un corso ordinario legato alla laurea magistrale nel contesto del progetto di federazione in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna nell'ambito delle Scienze politiche e sociali;
4. ulteriore potenziamento dell'attrattività sul piano internazionale;
5. incremento degli spazi.

L'istituto è pienamente allineato alle due Classi per quel che riguarda la formazione dottorale e post dottorale. Le iniziative previste nel 2018 permetteranno l'allineamento anche nella formazione di base con l'istituzione del nuovo corso ordinario nel settore delle Scienze politiche e sociali.

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 31/12/2017

Personale tecnico amministrativo	228
di cui a Tempo Determinato	7

#### Stato dell'arte

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 ha avviato azioni di miglioramento della performance in ottica di *customer satisfaction*, e nello specifico, ha partecipato alle ultime quattro edizioni del progetto *Good Practice*, promosso dal MIP Polimi e attivo dal 2005 confermando anche la partecipazione alla nuova edizione del Progetto anche per il 2018.

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 nelle precedenti edizioni sono stati positivi, sia per quanto attiene all'efficacia che all'efficienza:

- efficacia (i cui risultati derivano dai questionari di *customer satisfaction* che sono stati somministrati a professori, ricercatori, assegnisti e personale tecnico e amministrativo): la quasi totalità degli indicatori è sempre superiore alla media degli altri atenei e delle Scuole ad ordinamento speciale partecipanti al progetto;
- efficienza (che si riferiscono al confronto dei costi dei servizi): su alcuni servizi la Scuola risulta avere costi inferiori rispetto alla media degli "istituti".

Anche quest'anno la Scuola sarà impegnata nella tradizionale rilevazione di efficienza attraverso l'analisi dei costi dei servizi di I e II livello e nella rilevazione di efficacia.

Quest'ultima prevede la somministrazione dei questionari di *customer satisfaction*, a cui annualmente sono invitati a partecipare professori, ricercatori, assegnisti, allievi del corso ordinario e Ph.D. e personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato e determinato. Tutta la comunità della Scuola è quindi coinvolta in questo processo valutativo che analizza i

servizi messi a disposizione delle diverse categorie di utenti. I risultati sono poi trasmessi agli organi di vertice, al Nucleo di valutazione e diffusi nella comunità della Scuola e costituiscono uno degli elementi alla base della programmazione di eventuali interventi di riorganizzazione amministrativa e di programmazione degli obiettivi dell'Amministrazione per l'anno successivo.

### Prospettive future

Il 2018 sarà un anno particolarmente significativo dedicato al perseguimento di diversi obiettivi che avranno importanti ricadute sull'organizzazione dell'Amministrazione e sulle sue attività. In particolar modo sarà avviato il processo di implementazione della nuova struttura politica e amministrativa prevista dal progetto di Federazione con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e lo IUSS di Pavia.

Si procederà infatti alla costituzione dei nuovi organi politici federati.

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

In tale direzione, oltre al progetto GP in collaborazione con il Politecnico di Milano, sarà sviluppato il progetto relativo al controllo di gestione.

Con riferimento al primo progetto, in particolare, la Scuola intende proseguire la sua partecipazione per ottenere un ulteriore *feedback* informativo utile al cruscotto direzionale. I risultati derivanti dai questionari di customer satisfaction assumono un ruolo significativo anche alla luce di quanto previsto dal D.Lgs 74/2017 L'articolo 19 riconosce un'importanza fondamentale a queste rilevazioni che vedranno la "*partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali*". La Scuola dovrà pertanto adottare ulteriori sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione che vedranno coinvolti non soltanto gli utenti finali - professori, ricercatori, assegnisti e allievi - che già sono coinvolti nelle procedure di valutazione ma anche i cittadini e gli altri destinatari dei servizi della Scuola. Sarà cura del Nucleo di valutazione prendere in carico i risultati di queste rilevazioni e a tenerne conto nell'approvazione della Relazione sulla Performance.

Il fine è quello 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.

Per quanto concerne invece il progetto sul controllo di gestione, già avviato nel 2017, sulla dimensione della ricerca (Progetti di Ricerca e Supporto alla Ricerca), è prevista

nel 2018 l'analisi e la mappatura di altri processi amministrativi nell'ottica del miglioramento e del monitoraggio dell'efficienza e della qualità dei servizi offerti e dell'attività amministrativa.

Un elemento sempre caratterizzante e qualificante dell'attività amministrativa e tecnica della Scuola che merita di essere valorizzato riguarda il miglioramento del complesso dei servizi dedicati agli 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 eventuali 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.

Per quanto riguarda i corsi di orientamento, che si configurano come un'attività ormai storica della Scuola finalizzata a offrire agli allievi delle scuole secondarie superiori un ampio panorama sui temi di studio e ricerca nel mondo universitario e della ricerca scientifica, delle attività istituzionali e professionali, il 2017 è stato un anno particolarmente significativo.

Nel 2017 sono state infatti introdotte due importanti novità:

- ✓ sono stati organizzati corsi "federati" in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna e con la Scuola Universitaria IUSS di Pavia;
- ✓ per la prima volta è stata prevista un'unica modalità di accesso ai corsi, su segnalazione dei Dirigenti scolastici e con partecipazione a titolo gratuito.

La Scuola ha inoltre accolto un suo corso di orientamento - il centesimo - tra le mura del Palazzo della Carovana. Si è trattato di un esperimento molto interessante: conservando la peculiarità dei nostri corsi - miranti a fornire un quadro esaustivo delle opportunità degli studi universitari anche con riferimento ad ambiti disciplinari non di pertinenza della Scuola Normale - ha permesso ai giovani partecipanti di vivere direttamente l'ambiente della Scuola con le sue peculiarità.

E' stata ripresa poi la collaborazione con l'Accademia dei Lincei, già sperimentata negli anni passati, che ha permesso l'organizzazione di un corso di orientamento a Roma a Villa Farnesina.

La Scuola ha partecipato inoltre a due iniziative di orientamento "sperimentali" - giornate singole - che si sono tenute rispettivamente a Roma presso l'Aula conferenze del Palazzo dei Gruppi del Senato e a Cortona presso il Centro Sant'Agostino - per la presentazione della sue attività di didattica e ricerca a studenti delle scuole superiori locali

Inoltre, sempre più numerosi e in costante crescita, sono stati organizzati incontri di orientamento individuali con studentesse e studenti interessati alla Scuola che hanno avuto l'opportunità di dialogare con allievi e docenti Scuola e di visitarne gli ambienti.

Per il 2018 si prospettano ulteriori elementi di novità nell'organizzazione dei corsi di orientamento alcuni dei quali in collaborazione con le altre Scuole federate.

Nel dettaglio:

- ✓ a Pisa verrà realizzato un corso federato con Scuola Superiore Sant'Anna e IUSS di Pavia per un orientamento mirato strettamente all'offerta formativa delle tre scuole;
- ✓ la Scuola organizzerà in autonomia, tra giugno e settembre, tre corsi secondo il consueto formato dei corsi rispettivamente a Follonica, Roma e Napoli,
- ✓ è allo studio infine l'organizzazione, alla fine di agosto, in collaborazione con la Scuola Sant'Anna, un'attività di presentazione rivolta a studenti del penultimo e ultimo anno di università (laurea magistrale) dell'offerta di dottorato delle scuole.

Proseguiranno poi le altre iniziative di orientamento già sperimentate in passato: incontri con ragazzi e ragazze interessati alla Scuola, giornate di orientamento organizzate in città italiane anche con il supporto di allieve e allievi della SNS.

Prioritaria sarà la prosecuzione dell'attività di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola e l'implementazione di tutte le attività di comunicazione a supporto dell'orientamento che vedranno coinvolti diversi servizi dell'Amministrazione. Un altro intervento allo studio 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 in cui si condividano le esperienze di studio e ricerca di docenti e allievi.

Il 2018 sarà inoltre caratterizzato da una serie di interventi volti a migliorare le condizioni lavorative del personale tecnico e amministrativo della Scuola Normale con riferimento particolare alla conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro, Infatti, così come previsto dalla direttiva n.3/2017 "Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" in attuazione dei commi 1 e 2 della L. 7 agosto 2015, n. 124, le Amministrazioni dovranno in un triennio attivare nuove modalità di lavoro agile o smart working garantendo flessibilità ed autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti per la gestione quotidiana del lavoro.

In questo ambito si possono annoverare anche le iniziative promosse dal Comitato Unico di Garanzia per il 2018. Il Piano delle Azioni positive 2018-2020, adottato dal Comitato, che verrà approvato dagli Organi della Scuola, prevede una serie di misure ed interventi rivolti a tutto il personale negli ambiti della:

- ✓ indagine e formazione;
- ✓ conciliazione dei tempi di lavoro e vita familiare;
- ✓ cultura della parità;
- ✓ monitoraggio e ascolto;
- ✓ benessere e qualità della vita.

### 1.3.5 INTERNAZIONALIZZAZIONE E NETWORKING

#### Stato dell'Arte

In occasione della predisposizione della “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> <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> </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> <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> </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> <li>• University of California at Irvine (USA),</li> <li>• Weizmann Institute of Science, Rehovot ,(Israel)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <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>• 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>	
---	--	--

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

<b><u>EUROPA</u></b>	<b><u>RESTO DEL MONDO</u></b>
<p><b><u>Austria</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Institut für Höheren Studien - Wien</li> <li>•Universität Wien</li> </ul> <p><b><u>Finlandia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•University of Helsinki</li> <li>•University of Jyvaskyla</li> </ul> <p><b><u>Francia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ecole du Louvre - Paris</li> <li>• École Nationale de Chartes - Paris</li> <li>•Ecole Normale Supérieure - Cachan</li> <li>•Ecole Normale Supérieure - Lyon</li> <li>•Ecole Normale Supérieure - Paris</li> <li>•Ecole Normale Supérieure - Rennes</li> <li>•INALCO - Paris</li> <li>•Université de Nice</li> <li>•Université Pierre et Marie Curie - Paris</li> <li>•Université de Paris-Sud (Paris XI)</li> <li>•Université Paris Ouest Nanterre La Défense</li> <li>•Université de Poitiers</li> </ul> <p><b><u>Germania</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Albert-Ludwigs Universität - Freiburg</li> <li>•Freie Universitaet - Berlin</li> <li>•Humboldt Universität zu Berlin</li> <li>•Ludwig- Maximilians Universität - München</li> <li>•Technische Universitaet - Dresden</li> <li>•Universität Regensburg</li> </ul>	<p><b><u>Australia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•University of Melbourne</li> </ul> <p><b><u>Brasile</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Universidade do Sao Paulo</li> <li>•Universidade Federal do Rio Grande do Sul</li> </ul> <p><b><u>Canada</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Université de Montréal</li> </ul> <p><b><u>Chile</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pontificia Universidad Catolica de Chile</li> </ul> <p><b><u>Israele</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Technion International – Haifa</li> </ul> <p><b><u>Giappone</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hokkaido University</li> <li>•Saitama University</li> <li>•Tohoku University</li> <li>•Tokyo University</li> </ul> <p><b><u>Russia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•National Research University – Moscow</li> <li>•State Pedagogical University - Novosibirsk</li> </ul>

- Universitaet Saarlandes
- Universitaet Tübingen
- Westfalische Wilhems-Universität Münster

### **Grecia**

- National and Kapodistrian University of Athens

### **Norvegia**

- University of Bergen
- Norwegian University of Science and Technology - Trondheim

### **Polonia**

- Uniwersytet Warszaw
- Uniwersytet Wroclawski

### **Regno Unito**

- St. John's College – Oxford
  - University College London
  - University of Cambridge
  - University of Durham
  - University of Edinburgh
  - University of Leeds
  - University of Sheffield
  - University of Southampton
  - University of Warwick
- Warburg Institute – London

### **Repubblica Ceca**

- Masarik University - Brno
  - Charles University - Prague
- Romania
- Universitatea Babeş-Bolyai Cluj-Napoca

### **Spagna**

- Universitat Autònoma de Barcelona
- Universidad de Salamanca
- Universidad de Valladolid

### **Svezia**

- Göteborg Universitet

### **Svizzera**

- Université de Fribourg (SEMP)
- Université de Genève
- Université de Lausanne
- Universität Zürich

### **Turchia**

- Uludag University
- Hasan Kalyoncu University

### **U.S.A.**

- University of Baltimore (John Hopkins)
- University of California - Los Angeles
- New York University – Dept. of Italian Studies & Courant Institute of Mathematical Sciences
- Princeton University

## Prospettive Future

La Scuola Normale avvia tradizionalmente relazioni didattiche e scientifiche ormai consolidate con Università e Istituti di ricerca di rilievo in ambito nazionale ed internazionale. La Scuola muove, come si vede, da una base di relazioni didattiche e scientifiche consolidate e di rilievo.

Il Piano strategico 2016-2018 ha individuato, quale linea di indirizzo strategica, l'ulteriore potenziamento dell'internazionalizzazione e del 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.

Nel 2018 sono previste una serie di attività volte a proseguire l'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola Normale come previste nel Piano strategico.

---

### 1.3.6 PARTNERSHIP E TERRITORIO

#### PARTNERSHIP

##### Prospettive future

La Scuola intende, anche a seguito della federazione con Sant'Anna e IUSS, 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 della 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, la condivisione di laboratori nei settori della Realtà virtuale e della Biologia e la istituzione di un Comitato Etico congiunto,
- ✓ a livello di governance: come anticipato si procederà alla realizzazione di un unico Consiglio di Amministrazione federato che, nel rispetto dell'autonomia scientifica, gestionale e amministrativa dei tre enti federati e delle linee di indirizzo poste dai rispettivi Senati accademici, svolgerà anche una funzione di coordinamento della Federazione.

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 rimane quello di 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

Continua lo sforzo per potenziare il ruolo della Scuola nel contesto economico e produttivo non solo regionale ma nazionale ed internazionale.

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.

Uno degli strumenti individuati nel 2017 per orientare le politiche della Scuola sul territorio è il Bilancio Sociale (o di Missione) e di genere. Nel corso dell'anno è stato costituito un gruppo di lavoro composto da personale tecnico e amministrativo afferente a diversi Servizi dell'Amministrazione che ha elaborato una prima release del documento. La redazione del documento risponde alla necessità descrivere e 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.

L'elaborazione del Bilancio di Genere nel settore pubblico è raccomandata peraltro dalla Direttiva del Dipartimento per i Diritti e le Pari Opportunità n. 173 del 27/7/2007, nonché prevista nell'ambito del Ciclo della performance (D.Lgs. 150/2009).

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.

Nella pianificazione delle attività previste per il 2018 la Scuola pone un'attenzione particolare ai temi della sostenibilità ambientale. Si vuole infatti procedere ad una reale integrazione della sostenibilità ambientale con le attività quotidiane della Scuola attraverso il coinvolgimento di risorse umane, finanziarie e infrastrutturali per adottare specifiche azioni orientate alla sostenibilità.

### 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 e avviati i principali filoni di progettazione che porteranno alla realizzazione di nuovi laboratori scientifici ed al rinnovamento ed ampliamento delle sedi della biblioteca.

#### Prospettive future

La ricognizione del patrimonio immobiliare della Scuola prevista e avviata nel corso del 2017 si è conclusa e ha portato alla programmazione di una serie di interventi previsti nel Piano edilizio della Scuola per l'anno 2018.

L'obiettivo per il 2018 rimane quello di programmare adeguatamente gli interventi necessari ad aumentare gli spazi dedicati alla ricerca e alla didattica in modo da rispondere funzionalmente al trend di continua crescita di queste attività.

Gli spazi dedicati all'attività didattica e di ricerca dovranno essere adeguati a una comunità come quella della Scuola in continua crescita e dovranno rispondere alle esigenze in divenire di docenti, ricercatori, allievi e personale tecnico e amministrativo.

Nell'anno 2018 proseguiranno gli interventi ed i progetti relativi alle sedi della biblioteca e dell'archivio, il progetto per la messa a norma ed adeguamento sismico del Collegio Carducci, il progetto per la riqualificazione di una parte del complesso Polvani, che ospiterà studi, centri di ricerca e spazi per archivi, si avvierà la progettazione per la realizzazione di una foresteria nell'edificio Timpanino. Sono previsti, a partire dalle fasi di definizione e progettazione, interventi di minore portata, ma necessari per una ottimale redistribuzione delle funzioni o per la riqualificazione di ambienti obsoleti, all'interno del palazzo della Carovana e del Castelletto.

Si concluderanno i lavori per la realizzazione dei laboratori di fisica e biologia all'interno del compendio di San Silvestro.

Sarà inoltre avviata la progettazione di interventi ai locali della mensa.

### 1.3.8 INFORMATION TECHNOLOGY

#### Prospettive future

Le IT continuano a svolgere un ruolo fondamentale per le attività illustrate. L'Information Technology dovrà infatti 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.

Il sito web della Scupola 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”

Le attività di c.d. *Terza Missione* continuano ad essere sviluppate e soprattutto divulgate alla comunità. 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

La Scuola Normale organizza da oltre 40 anni corsi di orientamento universitario rivolti agli studenti delle scuole secondarie superiori. Tali iniziative sono uniche nel panorama nazionale e la Scuola, come sopra illustrato, si impegna, anche in ottica federale, a proseguire tali attività.

#### Bilancio Sociale e Bilancio di Genere

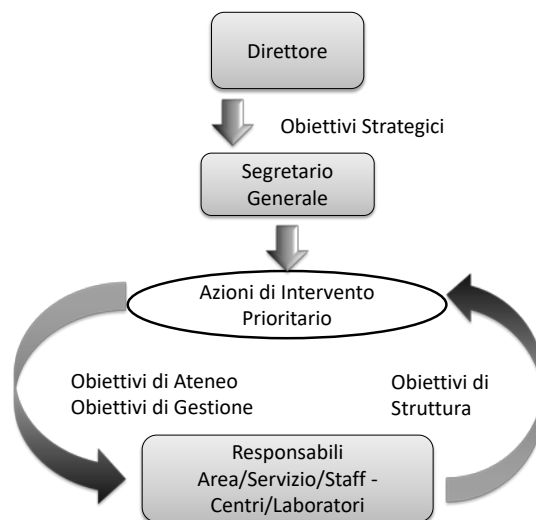
Il Bilancio sociale e il Bilancio di genere sono opportunità che si vuole cogliere anche rispetto alla “terza missione” nella sua sfaccettatura di dialogo con la società. Per i dettagli si rinvia a quanto contenuto nella precedente sezione sul territorio.

## 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:



Così come previsto dal "Sistema di Misurazione e valutazione della performance 2018", approvato contestualmente a questo documento, il processo di assegnazione degli obiettivi può essere rappresentato in queste fasi:

- il Direttore, sentito il Segretario Generale, definisce gli **obiettivi strategici** e li assegna annualmente. In fase di assegnazione il Direttore può definire il peso specifico degli obiettivi, fino a saturazione del 60%;
- il Segretario Generale collega agli obiettivi del Direttore una o più **azioni di intervento prioritario**, da cui discendono gli obiettivi operativi che a cascata si applicano a ciascuna struttura interna;
- il presente *Piano della Performance* contiene una tabella nella quale si rappresenta la corrispondenza fra gli obiettivi strategici e le azioni di intervento prioritario

La tabella illustra gli obiettivi strategici assegnati dal Direttore al Segretario generale per l'anno 2018 raccordati con le linee di intervento strategico individuate dal Piano Strategico triennale 2016-2018:

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
<b>Attività didattica/Attività di ricerca/Sede di Firenze: didattica e ricerca/Risorse Umane/Internazionalizzazione e networking</b>	Federazione delle Scuole di Eccellenza	Supporto all'implementazione della struttura politica e amministrativa della Federazione delle Scuole di Eccellenza, in attuazione delle previsioni del nuovo Statuto	Supporto alla costituzione degli organi di governo
			Supporto alla pianificazione delle prassi delle istruttorie degli Organi federati
			Supporto alle attività di didattica e di ricerca federali
			Supporto alla organizzazione di un Corso Ordinario nel settore delle Scienze Sociali nelle sede di Firenze
<b>Attività didattica/Attività di ricerca/Internazionalizzazione e networking/Partnership e territorio/Sede di Firenze: didattica e ricerca</b>	Innovazione per tradizione	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza della Scuola negli ambiti della ricerca e della didattica	Supporto alla costituzione di Centri di Ricerca
			Supporto alla organizzazione dell'Istituto

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
			<p>Ciampi e del Dipartimento di Scienze politico-sociali nella sede di Firenze</p> <p>Supporto allo sviluppo dei progetti dei Dipartimenti di eccellenza</p>
<p><b>Risorse Umane/Partnership e territorio</b></p>	<p>Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere</p>	<p>Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche attraverso appositi strumenti (bilancio sociale) e l'organizzazione di eventi.</p>	<p>Sviluppo e applicazione del bilancio sociale</p>
		<p>Promozione di azioni di integrazione e inclusione, anche attraverso il supporto all'organizzazione di eventi di sensibilizzazione o alla produzione di</p>	<p>Progettazione, organizzazione e realizzazione di attività o strumenti di divulgazione e sensibilizzazione sui temi della inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere</p>



Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
		appositi strumenti di comunicazione	
<b>Risorse Umane</b>	Benessere organizzativo	Miglioramento delle condizioni lavorative del personale amministrativo, anche in riferimento a percorsi di cd. Lavoro Agile	Analisi del contesto amministrativo e programmazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking nelle P.A. (cd. Lavoro Agile)
<b>Partnership e territorio/ Internazionalizzazione e networking</b>	Divulgazione e comunicazione	Prosecuzione nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione o di eventi di risonanza nazionale e internazionale (internazionalizzazione, attività di comunicazione)	Implementazione delle attività di comunicazione
			Implementazione delle attività di supporto alla internazionalizzazione della Scuola
<b>Attività didattica/Attività di ricerca</b>	Accreditamento, valutazione e autovalutazione	Supporto amministrativo alle attività di accreditamento, valutazione e autovalutazione (AVA, , NdV, PdQ,	Supporto amministrativo alle attività di accreditamento, valutazione e autovalutazione (AVA)

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
		Commissioni paritetiche)	Supporto amministrativo alle attività dei soggetti interni coinvolti nel processo di assicurazione della qualità (NdV, PdQ, Commissioni paritetiche)
<b>Strategie digitali</b>	Implementazione dei servizi informativi	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT riguardo a diversi ambiti della attività amministrativa, della didattica e della ricerca e messa a punto di policies per la sicurezza informatica	Implementazione di applicativi gestionali interni (es. scheda personale utenti Ser.Se)
			Analisi e progettazione di ulteriori moduli applicativi (es. Mobilità Incoming

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
			[autocandidature Erasmus/non Erasmus]]
	Trasparenza e anticorruzione (coinvolge tutte le linee del Piano strategico triennale)	Sviluppo di procedure e di specifici strumenti operativi volti allo sviluppo e al monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione	<p>Sviluppo di procedure finalizzate al miglioramento del processo di pubblicazione e depubblicazione dei dati inerenti gli adempimenti in materia di obblighi di trasparenza</p> <p>Azioni finalizzate alla ulteriore implementazione degli obblighi di trasparenza, anticorruzione e di pubblicazione (es. adeguamenti/predisposizione di regolamenti, attività formative, ecc.)</p>
<b>Valorizzazione patrimonio</b>	Valorizzazione del patrimonio immobiliare e	Progettazione e realizzazione di interventi di rifunzionalizzazione, messa a norma,	Sviluppo di interventi di rifunzionalizzazione e messa a norma presso

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
<b>immobiliare</b>	dei servizi ricettivi della Scuola	restauro del patrimonio immobiliare della Scuola Normale.	il Collegio Carducci
			Implementazione di un sistema di ospitalità alternativo al Collegio Carducci
			Progettazione di interventi di restauro relativi al complesso Polvani
			Sviluppo di interventi relativi al Palazzo della Gherardesca
			Progettazione di interventi di restauro del Palazzo Timpanino
			Progettazione di interventi ai locali della mensa

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)
			Biblioteca 2.0: valorizzazione del patrimonio immobiliare
<b>Partnership e territorio</b>	Sostenibilità ambientale	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco sostenibilità	Regolamentazione rifiuti speciali Regolamento per la gestione e smaltimento dei rifiuti

La realizzazione degli obiettivi strategici individuati dalla Direzione per l'anno 2018, delle azioni di intervento prioritario e delle loro articolazioni finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici implicherà un coinvolgimento trasversale di tutti i servizi/strutture.

Ciascun servizio sarà chiamato a contribuire per quanto di propria competenza nell'ottica della cooperazione e del 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 agli obiettivi strategici.

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 edilizia, manutenzione e gestione del patrimonio
		Servizio ristorazione, collegi e ospitalità
		Servizio acquisti e approvvigionamenti
		Servizi bibliotecari
		Servizi informatici
		Centri e Laboratori



Stakeholder

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

### 2.2.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come meglio precisato nel Sistema di Misurazione e valutazione della Performance 2018, la performance organizzativa rappresenta il risultato complessivo dell'agire della Scuola nel raggiungimento dei propri obiettivi ed è oggetto di analisi ad un duplice livello:

- ✓ a livello della Scuola nel suo complesso (*performance istituzionale*),
- ✓ a livello delle singole strutture in cui è articolata la Scuola (Aree/Servizi/Servizi in Staff/Centri/Laboratori).

La performance organizzativa è connessa ai risultati ottenuti nei seguenti ambiti:

- ✓ supporto amministrativo alla didattica a livello nazionale e internazionale,
- ✓ supporto amministrativo alla ricerca a livello nazionale e internazionale,
- ✓ efficienza nell'impiego delle risorse,
- ✓ efficienza nella quantità e qualità dei servizi prestati (es. tempi di erogazione dei servizi),
- ✓ soddisfazione degli stakeholder.

Alle Azioni di intervento prioritario e alle loro articolazioni 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.

*Secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2018* gli obiettivi sono così classificati:

- **Classe A** – Obiettivi di Ateneo – rappresentano il contributo diretto di ogni struttura alle azioni di intervento definite dal Piano della Performance, sono quindi legati alle strategie generali dettate dalla Direzione.
- **Classe G** – Obiettivi di Gestione – relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza:
  - ✓ 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. I risultati di customer sono quelli ricavati dalle indagini di valutazione dei servizi condotti nell'ambito del Progetto Good Practice.
- **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.

- **Classe P** – Obiettivi progettuali sono assegnabili al personale Dirigente e si riferiscono ad iniziative con carattere progettuale che richiedano per la loro realizzazione competenze e capacità dirigenziali. La valutazione del livello di raggiungimento di tali obiettivi è competenza diretta ed esclusiva del SG.

A ciascuna struttura è poi assegnata, al termine di percorso di condivisione, una scheda contenente gli obiettivi di Ateneo, di Gestione e di Struttura.

Per una descrizione degli indicatori collegati alla valutazione della performance degli obiettivi, si rinvia alle schede obiettivo di ciascuna struttura che saranno pubblicate man mano che gli obiettivi saranno declinati in maniera definitiva. 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.
Obiettivi progettuali	<i>Indicatori di progetto</i> Sono definiti in termini quantitativi o qualitativi con riferimento al progetto assegnato e in relazione al livello di risultato atteso.

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.

Ob. strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Affari generali	Didattica, Ricerca, App.	Bilancio	Strategie digitali	Polo fiorentino	Servizi patrimonio, ospitalità	Organizzazione	Auditing	Comunicazione	Biblioteca	Edizioni	Archivio	Laboratori	SPP	
Federazione delle Scuole di Eccellenza	Supporto all'implementazione della struttura politica e amministrativa della Federazione delle Scuole di Eccellenza, in attuazione delle previsioni del nuovo Statuto	Supporto alla costituzione degli organi di governo															
		Supporto alle attività di didattica e di ricerca federali															
		Supporto alla organizzazione di un Corso Ordinario nel settore delle Scienze															





Ob. strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Affari generali	Didattica, Ricerca, App.	Bilancio	Strategie digitali	Polo fiorentino	Servizi patrimonio, ospitalità	Organizzazione	Auditing	Comunicazione	Biblioteca	Edizioni	Archivio	Laboratori	SPP
Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche attraverso appositi strumenti	Sviluppo e applicazione del bilancio sociale														

Ob. strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Affari generali	Didattica, Ricerca, App.	Bilancio	Strategie digitali	Polo fiorentino	Servizi patrimonio, ospitalità	Organizzazione	Auditing	Comunicazione	Biblioteca	Edizioni	Archivio	Laboratori	SPP
	Promozione di azioni di integrazione e inclusione, anche attraverso il supporto all'organizzazione di eventi di sensibilizzazione o alla produzione di appositi strumenti di comunicazione	Progettazione, organizzazione e realizzazione di attività o strumenti di divulgazione e sensibilizzazione sui temi della inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere														









Ob. strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Affari generali	Didattica, Ricerca, App.	Bilancio	Strategie digitali	Polo fiorentino	Servizi patrimonio, ospitalità	Organiz- zazione	Auditing	Comuni- cazione	Bibliote- ca	Edizioni	Archivio	Laborato- ri	SPP
	paritetiche)															
		Supporto amministrati- vo alle attività dei soggetti interni coinvolti nel processo di assicurazione e della qualità (NdV, PdQ, Commissioni paritetiche)														





Ob. strategico 2018	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'Azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Affari generali	Didattica, Ricerca, App.	Bilancio	Strategie digitali	Polo fiorentino	Servizi patrimonio, ospitalità	Organizzazione	Auditing	Comunicazione	Biblioteca	Edizioni	Archivio	Laboratori	SPP
	specifici strumenti operativi volti allo sviluppo e al monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione	finalizzate al miglioramento del processo di pubblicazione e depubblicazione dei dati inerenti gli adempimenti in materia di obblighi di trasparenza														
		Azioni finalizzate alla ulteriore implementazione degli obblighi di trasparenza,														













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

Il 2017 si è presentato come anno pilota per la realizzazione delle azioni di *performance measurement* collegate al progetto di controllo di gestione. Pertanto, anche nel 2018 nel delineare gli obiettivi del primo *step* del *cascading objectives*, si è scelto un collegamento diretto con i budget 2018 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.

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 2015-2017

	2015	2016	2017
<b>FFO</b>	35.739.614,00	33.830.569,00	33.564.333,00
<b>Entrate per attività ricerca da UE</b> CA 05.50.06.01	2.296.494,00	2.851.278,00	3.264.482,23
<b>Entrate per ricerca da MIUR</b> CA 05.50.02.06+ CA.05.50.02.16	779.238,00	1.065.471,00	-
<b>Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani &amp; stranieri</b> 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.05.50.05.04+ CA.05.50.05.05+ CA.05.50.06.03	479.868,00	1.153.948,00	1.115.023,65
<b>Entrate per la ricerca da imprese italiane</b> CA 05.50.05.04+ CA.05.50.05.05	378.331,00	590.300,00	2.781.913,52
<b>Entrate per la ricerca da privati no-profit</b> CA 05.50.07.04	159.438,00	49.500,00	51.378,49
<b>Entrate per la ricerca da Ateneo</b> Altri Atenei su tutte le entrate, Laboratori, Ricerca interna	2.448.831,00	2.313.426,00	2.332.275,00
<b>Entrate per attività in conto terzi (ricerca)</b> CA.05.51.01.01	279.895,00	118.173,00	125.632,54

Si riporta la scheda con il budget assegnato nel 2018 alle diverse strutture amministrative della Scuola e, a seguire, la tabella con il collegamento fra obiettivi strategici/azioni di intervento prioritario e relative articolazioni, e il budget assegnato:

## BUDGET 2018

UNITA' ANALITICHE	TOTALE
Archivi	111.300,00
Area Affari Generali	60.950,00
Area Bilancio e Amministrazione	42.600,00
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	60.750,00
Area Polo Fiorentino	52.800,00
Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	38.900,00
Area Strategie Digitali	45.800,00
Centro Biblioteca	3.043.087,90
Centro De Giorgi	350.800,00
Centro Edizioni	463.600,00
Convenzione SNS/IIT	100.000,00
Direzione	80.314,98
Laboratorio di Biologia	308.100,00
Laboratorio di Documentazione Storico Artistica	244.700,00
Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico	442.700,00
Laboratorio NEST	438.000,00
Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART	372.500,00
Professori classe di scienze matematiche e naturali	2.318.000,00
Professori classe di scienze umane	2.065.000,00
Professori istituto di scienze umane e sociali	545.000,00
Ricercatori classe di scienze matematiche e naturali	1.381.000,00
Ricercatori classe di scienze umane	976.000,00
Ricercatori istituto di scienze umane e sociali	327.000,00
Segretariato Generale	242.148,00
Segreteria del Segretario Generale	89.100,00
Segreteria della Direzione	69.550,00
Servizio Affari Legali e Istituzionali	301.100,00
Servizio alla Didattica e Allievi	7.311.414,34
Servizio alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	1.778.800,00
Servizio Approvvigionamenti e Acquisti	417.000,00
Servizio Archivio, Protocollo e Posta	300.707,00
Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	1.090.677,15
Servizio Bilancio e Contabilità	3.268.117,20
Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne	918.900,00
Servizio di Auditing	174.800,00
Servizio di Prevenzione e Protezione	51.800,00
Servizio Edilizia	3.874.604,80
Servizio Eventi e gestione del Polo	133.200,00

<b>UNITA' ANALITICHE</b>	<b>TOTALE</b>
Servizio Infrastrutture Informatiche	950.200,00
Servizio Internazionalizzazione	340.920,00
Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio	4.467.200,00
Servizio Organizzazione e valutazione	334.569,34
Servizio Personale	432.207,00
Servizio Ristorazione Collegi e Ospitalità	4.616.734,75
Servizio Sistemi Informativi	629.500,00
Servizio Stipendi	1.892.009,79
<b>Totale complessivo</b>	<b>47.554.162,25</b>

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
<b>Federazione delle Scuole di Eccellenza</b>	Supporto all'implementazione della struttura politica e amministrativa della Federazione delle Scuole di Eccellenza, in attuazione delle previsioni del nuovo Statuto	Supporto alla ricostituzione degli organi di governo	58.683,00 euro
		Supporto alle attività di didattica e ricerca federali	58.683,00 euro
		Supporto all'organizzazione di un corso ordinario nel settore delle Scienze Sociali nella sede di Firenze	58.684,00 euro
		Supporto alla pianificazione delle prassi delle istruttorie degli Organi federati	L'obiettivo non prevede costi diretti ma esclusivamente il costo stipendiale del personale dipendente facente parte del gruppo di lavoro.
<b>Innovazione per tradizione</b>	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza alla Scuola negli ambiti della ricerca e della didattica	Supporto alla costituzione di Centri di Ricerca	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presenti nello stato patrimoniale
		Supporto alla organizzazione dell'Istituto Ciampi e del Dipartimento di Scienze politico-sociali nella sede di Firenze	Riserva, Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale
		Supporto allo sviluppo dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza	Avendo da poco conosciuto l'esito positivo della valutazione di entrambi i progetti presentati, sarà ora

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
			possibile prevedere in bilancio i relativi progetti contabili
Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche attraverso appositi strumenti e l'organizzazione di eventi.	Sviluppo e applicazione del bilancio sociale	L'obiettivo non prevede costi diretti ma esclusivamente il costo stipendiale del personale dipendente facente parte del gruppo di lavoro.
	Promozione di azioni di integrazione e inclusione, anche attraverso il supporto all'organizzazione di eventi di sensibilizzazione o alla produzione di appositi strumenti di comunicazione	Progettazione, organizzazione e realizzazione di attività o strumenti di divulgazione e sensibilizzazione sui temi della inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Il budget 2018 contiene la previsione di 27.000 euro alla voce di budget CA.04.43.18.17 "Interventi assistenziali a favore del personale" dell'unità analitica UA.00.01.02.06 "Servizio Organizzazione e valutazione".

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
<b>Benessere organizzativo</b>	Miglioramento delle condizioni lavorative del personale amministrativo, anche in riferimento a percorsi di cd. Lavoro Agile	Analisi del contesto amministrativo e programmazione di progetti pilota per la sperimentazione di percorsi di smartworking nelle P.A. (cd. Lavoro Agile)	L'obiettivo non prevede costi diretti ma esclusivamente il costo stipendiale del personale dipendente
<b>Divulgazione e comunicazione</b>	Prosecuzione nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione o di eventi di risonanza nazionale e internazionale (internazionalizzazione, attività di comunicazione).	Implementazione delle attività di comunicazione	Lo stanziamento previsto per il 2018 è pari a 240.000,00 euro presenti nel progetto "Orientamento 2018" assegnato alla UA 00.01.01.03 Servizio comunicazione e relazioni esterne. Inoltre, per ulteriori iniziative che non trovassero copertura nello stanziamento previsto per l'organizzazione di eventi presente all'interno dell'U.A. suddetta, si attingerà alla riserva.
		Implementazione delle attività di supporto alla internazionalizzazione della Scuola	Lo stanziamento previsto per il 2018 corrisponde al budget assegnato al Servizio Internazionalizzazione pari ad 234.520 euro
	Promozione della conoscenza della Scuola	Implementazione, sviluppo e utilizzo del sito web	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo



Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
	attraverso l'utilizzo del nuovo sito web		delle riserve libere presente nello stato patrimoniale
e  Accreditamento, valutazione e autovalutazione	Supporto amministrativo alle attività di accreditamento, valutazione e autovalutazione (AVA, NdV, PdQ, Commissioni paritetiche)	Supporto amministrativo alle attività di accreditamento, valutazione e autovalutazione (AVA)	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale
		Supporto amministrativo alle attività dei soggetti interni coinvolti nel processo di assicurazione della qualità (NdV, PdQ, Commissioni paritetiche)	Lo stanziamento previsto per il 2018 riguarda l'assunzione di un'unità di personale di categoria EP e di un'unità di personale di categoria D. La spesa complessiva è di 77.700,00 euro è prevista alla voce CA.04.43.03.01.01 "Stipendi e personale tecnico e amministrativo" della UA.00.01.02.06 "Servizio Organizzazione e valutazione"

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
Implementazione dei servizi informativi	<p>Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT riguardo a diversi ambiti della attività amministrativa, della didattica e della ricerca e messa a punto di policies per la sicurezza informatica.</p>	<p>Implementazione di applicativi gestionali interni (es. scheda personale utenti Ser.Se)</p>	<p>Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale</p>
		<p>Analisi e progettazione di ulteriori moduli applicativi (es. Mobilità Incoming [autocandidature Erasmus/non Erasmus])</p>	<p>Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale</p>
	<p>Sviluppo e applicazione di policies per la sicurezza informatica</p>	<p>Adozione di misure minime di sicurezza ICT (circ. 2/2017 emanata dall'Agenzia per l'Italia Digitale; Reg. UE 679/2016)</p>	<p>Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale</p>

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
Trasparenza e anticorruzione	Sviluppo di procedure e di specifici strumenti operativi volti allo sviluppo e al monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione	Sviluppo di procedure finalizzate al miglioramento del processo di pubblicazione e depubblicazione dei dati inerenti gli adempimenti in materia di obblighi di trasparenza	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale
		Azioni finalizzate alla ulteriore implementazione degli obblighi di trasparenza, anticorruzione e di pubblicazione (es. adeguamenti/predisposizione di regolamenti, attività formative, ecc.)	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale
Valorizzazione del patrimonio immobiliare e dei servizi ricettivi della Scuola	Progettazione e realizzazione di interventi previsti di rifunzionalizzazione, messa a norma, restauro del patrimonio immobiliare della Scuola	Sviluppo di interventi di rifunzionalizzazione e messa a norma presso il Collegio Carducci	Lo stanziamento previsto per il 2018 è pari a 369.300 euro assegnati al progetto nel progetto EDIL_CARDUCCI_01 della UA.00.01.03.03 "Servizio Edilizia"

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
	Normale	Implementazione di un sistema di ospitalità alternativo al Collegio Carducci	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo delle riserve libere presente nello stato patrimoniale
		Progettazione di interventi di restauro relativi al complesso Polvani	Lo stanziamento previsto per il 2018 è pari a 1.012.488,23 euro assegnati al progetto nel progetto EDIL_POLVANI_02 della UA.00.01.03.03 "Servizio Edilizia"
		Sviluppo di interventi relativi al Palazzo della Gherardesca	Lo stanziamento previsto per il 2018 è pari a 120.000 euro assegnati al progetto nel progetto EDIL_GHERARDESCA_01 della UA.00.01.03.03 "Servizio Edilizia"
		Progettazione di interventi di restauro del Palazzo Timpanino	Lo stanziamento previsto per il 2018 è pari a 596.483,55 euro assegnati al progetto nel progetto EDIL_TIMPANINO_01 della UA.00.01.03.03 "Servizio Edilizia"

Obiettivo strategico	Azione di intervento prioritario	Articolazioni dell'azione di intervento prioritario (finalizzate alla definizione degli obiettivi specifici)	Budget 2018
		Progettazione di interventi ai locali della mensa	Riserva. Non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018 la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo della riserva vincolata agli investimenti edilizi presente nello stato patrimoniale
		Biblioteca 2.0: valorizzazione del patrimonio immobiliare	Parte del progetto è ricompreso nello stanziamento relativo al progetto del Palazzo Gherardesca, per il resto, non essendo quantificabile in fase di redazione del budget 2018, la spesa per l'obiettivo, la copertura delle spesa da sostenere avverrà attraverso l'utilizzo della riserva vincolata agli investimenti edilizi presente nello stato patrimoniale
Sostenibilità ambientale	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco sostenibilità	Regolamentazione rifiuti speciali	L'obiettivo non prevede costi diretti ma esclusivamente il costo stipendiale del personale dipendente che sarà individuato successivamente
		Regolamento per la gestione e smaltimento dei rifiuti	L'obiettivo non prevede costi diretti ma esclusivamente il costo stipendiale del personale dipendente che sarà individuato successivamente.

### 3. ANALISI DEL RISCHIO

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

La L. 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. n. 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>2</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 L. 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); nel 2017 ha approvato l'aggiornamento del P.T.P.C.T. 2017-2019 (deliberazione CD n. 7/2017).

---

<sup>2</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 L. 30 ottobre 2013, n. 125 di conversione del decreto n. 101/2013, la CIVIT è trasformata in Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC), che agisce con gli stessi poteri di indirizzo attribuiti alla CIVIT dal d.lgs. n. 150/2009.

Con successivi interventi normativi<sup>3</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. n. 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](#), il primo sistema di gestione internazionale anti-corruzione ideato per aiutare gli enti, anche pubblici, a combattere il rischio di corruzione nelle loro operazioni.

Con deliberazione n. 1208 del 22 novembre 2017, l'ANAC ha emanato l'[Aggiornamento 2017 al P.N.A.](#) contenente una sezione specifica dedicata alle istituzioni universitarie.

La corrente sezione segue le indicazioni presenti nel P.N.A. e nei relativi aggiornamenti, nelle [Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane](#), redatte dall'ANVUR a maggio 2015. E' stata utile la consultazione del volume *Combattere la corruzione – Analisi e proposte*<sup>4</sup>, del volume *Security risk management – Progettare e implementare un'efficace sicurezza delle informazioni in azienda*<sup>5</sup> e del Primo rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana (anno 2016)<sup>6</sup>.

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;

---

<sup>3</sup> V. D.L. 90/2014 conv. L. 114/2014 e L. 124/2015.

<sup>4</sup> A cura di Marco D'Alberti, *Combattere la corruzione – Analisi e proposte*, Rubbettino, 2016.

<sup>5</sup> Stefano Bonacina, *Security risk management – Progettare e implementare un'efficace sicurezza delle informazioni in azienda*, IPSOA, 2010.

<sup>6</sup> Il documento è consultabile a [questo link](#). L'attività rientra fra le finalità della [L.R. n. 11/1999](#) "Provvedimenti a favore delle scuole, delle università toscane e della società civile per contribuire, mediante l'educazione alla legalità e lo sviluppo della coscienza civile democratica, alla lotta contro la criminalità organizzata e diffusa e contro i diversi poteri occulti", e fra le funzioni di informazione e documentazione coordinate dal Centro di documentazione "[Cultura della Legalità Democratica](#)".

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

Il P.N.A. 2016 insiste su un maggior coinvolgimento degli OIV/NdV 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**. Si precisa che la Scuola intende dare la massima attenzione al P.N.A. 2017 che, tra l'altro, indica a pag. 50 che il PTPC degli Atenei "mantenga una propria autonomia rispetto agli strumenti di programmazione", pertanto esso rimane compreso nel Piano Integrato SNS solo per il 2018, mentre dal 2019 la Scuola adotterà due distinti documenti (PTPC e Piano Integrato), mantenendo il coordinamento seppur nel rispetto delle distinte finalità. La presente sezione III dunque realizza la propria funzione all'interno del Piano Integrato della Scuola unitamente a:

- la **sezione I** "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.);
- la **sezione II** "Performance organizzativa", relativa alla performance organizzativa che incide sull'analisi di contesto interno;
- la **sezione IV** "Comunicazione e trasparenza", relativa all'attività di promozione istituzionale e all'attività di trasparenza, ai sensi del D.lgs. n. 33/2013;
- la **sezione V** "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>7</sup>, in attuazione del D.P.R. 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>8</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<sup>9</sup>. La violazione, da parte dei dipendenti

---

<sup>7</sup> Approvato con DD. 58/2014, consultabile al seguente [link](#).

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

<sup>9</sup> La sezione si applica anche ai dipendenti (docenti e non docenti) in aspettativa o comando, per quanto compatibile.



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. n. 190/2012.

Si precisa 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). In questo Piano Integrato si assolve al dettato normativo mediante la elaborazione di un documento unico, con sezioni dedicate alle tematiche della prevenzione e della trasparenza.

Volendo mantenere la struttura del piano Integrato elaborata dall'ANVUR, la materia della trasparenza sarà trattata distintamente nella successiva **sezione IV "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.

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

Premesso che la Scuola, quale Istituzione universitaria statale, deve svolgere, tra le attività di interesse pubblico compatibili con le proprie finalità istituzionali, prioritariamente quelle previste come obbligatorie da disposizioni normative nazionali e/o europee, gli Organi statutari e amministrativi/gestionali della Scuola daranno attuazione prioritariamente alla normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Gli obiettivi strategici<sup>10</sup> in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza fissati dall'Organo di indirizzo, ai sensi del novellato art. 1, c. 8, della L. n. 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 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 la attività/materia regolata oppure mediante l'adozione di atti di indirizzo interpretativo/applicativo finalizzati a una effettiva e diffusa prevenzione dei rischi corruttivi;
3. determinazione di tempi e termini di conclusione di procedimenti intermedi di competenza degli Organi statutari, anche in assenza di disposizioni di legge o di regolamento;
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 IV 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 e s.m.i..

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici stabiliti nel presente paragrafo dovranno essere rese disponibili le risorse finanziarie, qualora necessarie.

Nel 2017 la Scuola ha stipulato una convenzione di collaborazione istituzionale con l'ANAC su varie tematiche di interesse comune, inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

---

<sup>10</sup> Secondo l'Aggiornamento al P.N.A. 2017, il PTPC recepisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo che nelle Università è individuato nel Consiglio di amministrazione. Detto organo adotta il PTPC su proposta del RPCT entro il 31 gennaio di ogni anno.

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

Il D.Lgs. n. 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>11</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 del Direttore n. 449 del 08.08.2016, l'organo di indirizzo ha determinato gli obiettivi di trasparenza del RPCT fino a fine mandato. Gli obiettivi sono stati poi rinnovati con gli atti successivi di proroga dell'incarico di Segretario generale.

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>12</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 D.Lgs. n. 165/2001, ha le seguenti competenze:

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

---

<sup>11</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 successivi rinnovi con deliberazione n. 82 del C.D. del 19.07.2016, deliberazione n. 109 del C.D. del 28.07.2017 e deliberazione n. 173 del C.D. del 20.12.2017) fino al 30.06.2018.

<sup>12</sup> Dott. Massimo Asaro, funzionario elevata professionalità di ruolo, responsabile degli Affari legali e istituzionali della Scuola,

- 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 D.Lgs. 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>13</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 L. 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 L. n. 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 D.Lgs. 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 L. n. 190/2012 sopra elencati, il RPCT ha i seguenti

---

<sup>13</sup> Per il 2017 l'adempimento della trasmissione è soddisfatto con la pubblicazione sui siti web, ai sensi del P.N.A. 2016.

**poteri:**

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche – ispirate a un controllo collaborativo concomitante o susseguente– 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 NdV, è affiancato dal Responsabile operativo e si avvale del "Servizio affari legali e istituzionali" per le attività connesse alle specifiche finalità generali della Legge n. 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. n. 62/2013).

### 3.4 – PRINCIPI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO

Affinchè la gestione del rischio sia efficace, l'organizzazione (accademica e amministrativo/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>14</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.

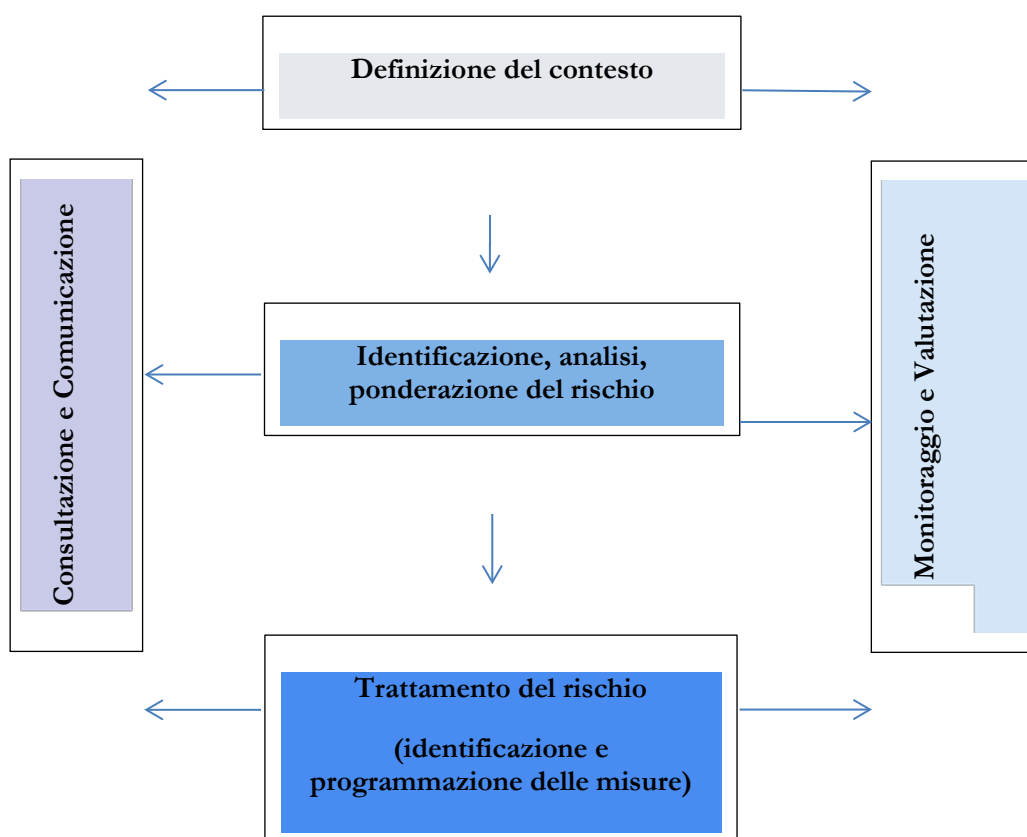
---

<sup>14</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).

- i) *La gestione del rischio è trasparente e inclusiva.* Il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio.
- j) *La gestione del rischio è dinamica.* La gestione del rischio è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano e 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 2018-2020, 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 L. n. 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 e s.m.i.;
- 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 e s.m.i..

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 e s.m.i.;

- 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 ampliativi della sfera giuridica degli interessati;
- l'attribuzione di contributi/sussidi/rimborsi a soggetti privati (persone fisiche/giuridiche).

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:

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

---

### 3.5.3. 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:

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ (P)	VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO (M)
1 = improbabile 2 = poco probabile 3 = probabile 4 = altamente probabile	1 = marginale 2 = medio 3 = serio
GRADO DI RISCHIO ( R = P x M )	
1-3 = Basso	

**3,1-6= Medio**

**6,1-9= Medio-alto**

**9,1-12 = Alto**

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

#### 3.5.4. AREE DI RISCHIO PREVISTE DAL CAPITOLO III DELL'AGGIORNAMENTO DEL P.N.A. 2017

A seguito dell'approvazione dell'Aggiornamento al P.N.A. 2017, è stata condotta una analisi della rischiosità delle aree proprie delle Istituzioni universitarie statali (La ricerca, La valutazione della qualità della ricerca degli Atenei, Organizzazione della didattica, Reclutamento dei docenti, Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale, Gli enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università) per quanto applicabili alla Scuola. Naturalmente trattasi di un'analisi che potrebbe avere necessità di maggiore sviluppo, da effettuarsi nel termine di cui alle disposizioni transitorie del citato Aggiornamento (31.08.2018).

**A) La ricerca.** Questa parte è essenzialmente dedicata al sistema nazionale di finanziamento della ricerca universitaria, con attenzione gravitante intorno al MIUR (soggetto regolatore ed erogatore). Riguardo alla diffusione dei risultati delle ricerche finanziate dalla Scuola, considerato anche l'impatto sul reclutamento di ricercatori e professori, saranno definiti criteri e modalità predeterminate di pubblicazione nei testi editi dal Centro Edizioni, in modo da garantire imparzialità nella scelta, valutazione del merito della ricerca, equità di accesso alla edizione. L'area di rischio resta di valore medio.

**B) La Valutazione della qualità della ricerca degli Atenei.** Questa parte è dedicata ai sistemi di valutazione (VQR), anche per gli effetti economici che essi hanno nei trasferimenti erariali. Per quanto attiene agli Atenei, l'Aggiornamento si concentra sulla necessità di evitare fenomeni di compresenza in più processi decisionali e di conflitto di interesse. Dato che la raccomandazione primaria è quella di inserire norme di raffreddamento negli Statuti, tale possibilità sarà valutata nel corso del 2018. L'area di rischio resta di valore medio.

**C) Organizzazione della didattica.** Questa parte si concentra sulla valutazione dei corsi di studio e delle sedi che, dato l'ordinamento della Scuola, le si applica in minima parte. L'area di rischio resta prevalentemente di valore medio.

**D) Reclutamento dei docenti.** Questa parte è dedicata a uno degli aspetti maggiormente critici del sistema italiano, interessato da contenzioso sia per le procedure di Abilitazione nazionale sia per le procedure locali. Per quanto attiene al reclutamento dei ricercatori ex art. 24 della L. n. 240/2010, il Regolamento della Scuola ha numerose garanzie e momenti di verifica. Le commissioni sono sempre

composte in prevalenza da docenti non appartenenti alla Scuola. Per quanto attiene ai docenti di I e II fascia, la Scuola non attiva procedure interne, ex art. 24.6 della L. n. 240/2010 e rispetta ampiamente la quota prevista dall'art. 18.4 della medesima legge. Il Regolamento della Scuola contiene le ipotesi di incandidabilità connesse all'art. 18 della L. n. 240/2010, come elaborate dalla giurisprudenza. Non è stata (ancora) contemplata la convivenza more uxorio, solo per difficoltà di individuare criteri di accertamento. Le commissioni sono formate in maggioranza da docenti non appartenenti alla Scuola, tutti appartenenti al SSD messo a concorso e rispettando il principio delle pari opportunità. Per tutte le procedure, le commissioni rispettano il principio di pari opportunità, le pubblicazioni in comune commissario-candidato vengono verificate d'ufficio e, se maggioritarie, il commissario viene sostituito. Inoltre è prassi consolidata che le commissioni stabiliscano/integrino i criteri in una riunione preliminare prima di conoscere l'elenco dei candidati. Tutti gli atti principali sono pubblicati sul sito web. L'area di rischio resta di valore alto, ma sono già in atto misure proporzionate.

**E) Presidi per l'imparzialità dei docenti e del personale.** Questa parte riguarda la deontologia del personale dipendente, docente e non docente. La Scuola ha già da tempo adottato le fonti interne previste dalla normativa vigente e gli organi disciplinari sono costituiti. Il presidente (effettivo e supplente) del Collegio di disciplina è docente non appartenente alla Scuola. Il presidente del Ufficio per i procedimenti disciplinari è dirigente di altro Ateneo. Riguardo all'invito ad adottare un Codice unico (disciplinate ed etico), la Scuola si riserva di valutarne l'opportunità solo dopo le Linee guida annunciate a pag. 69 dell'Aggiornamento P.N.A. 2017. Riguardo alle incompatibilità e al conflitto di interessi, la Scuola acquisisce le dichiarazioni sostitutive dagli interessati (per le cariche di governo, tutte pubblicate sul sito). E' attivo il Servizio ispettivo di cui alla L. n. 662/1996, che effettua controlli annuali. Naturalmente deve considerarsi che i docenti della Scuola non appartengono a discipline per cui esistono libere professioni. L'area di rischio resta di valore alto, ma sono già in atto misure proporzionate.

**F) Gli enti partecipati e le attività esternalizzate dalle università.** Questa parte riguarda gli Enti di diritto privato a cui gli Atenei partecipano o che gli Atenei hanno costituito. La Scuola non ha Spin-off universitari. La Scuola acquisisce servizi (informatici) dal Cineca, nei casi e nei modi previsti dal Codice dei contratti pubblici. L'area di rischio al momento è di valore basso.

<b>Tabella 1 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE DI RISCHIO COMUNI/OBBLIGATORIE (art. 1 comma 16, L. n. 190/2012)</b>			
<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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio bilancio e contabilità</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	2. Concorsi e prove selettive per l'assunzione di dirigenti e personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	3. Procedure di chiamata/trasferimento e concorsi per il personale docente e ricercatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Commissioni giudicatrici</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>ALTO</b>
	4. Gestione del personale tecnico amministrativo e docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio organizzazione e valutazione</li> <li>- Servizio contabilità</li> <li>- Servizio stipendi</li> </ul>	<b>MEDIO/ALTO</b>
	- 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			
5. Conferimento di		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> </ul>	<b>MEDIO/</b>

	incarichi di collaborazione (contratti di prestazione d'opera, assegni ricerca, incarichi di insegnamento, inviti, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <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>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>- Area Polo fiorentino</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>MEDIO</b>

	<p>3. Scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, d.lgs. 50/2016, qualunque sia il sistema di scelta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione dell'oggetto dell'affidamento</li> <li>- Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento</li> <li>- Requisiti di qualificazione</li> <li>- Requisiti di aggiudicazione</li> <li>- Valutazione delle offerte</li> <li>- Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte</li> <li>- Aggiudicazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti - Servizio Approvvigionamenti e acquisti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Area Polo fiorentino</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>
	<p>4. Varianti in corso di esecuzione del contratto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Area Polo fiorentino</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Responsabili del procedimento</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>
	<p>5. Autorizzazione subappalto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio manutenzione e gestione del patrimonio</li> <li>- Responsabili del procedimento</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO/ ALTO</b>
	<p>6. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Responsabile unico del procedimento</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	<p>7. Gestione dell'esecuzione del rapporto contrattuale e verifica delle prestazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area didattica, ricerca e approvvigionamenti</li> </ul>	<b>MEDIO</b>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Area Polo fiorentino</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Centri e laboratori</li> <li>- Tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio coinvolte nel processo</li> </ul>	
<p><b>Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (autorizzazioni e concessioni)</b></p>	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</li> <li>- con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>BASSO/MEDIO</b>
	2. Attività di controllo di dichiarazioni sostitutive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigenti</li> <li>- Area ricerca, didattica e approvvigionamenti</li> <li>- Area Servizi, patrimonio e ospitalità</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Area Polo fiorentino</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio edilizia</li> <li>- Servizio didattica e allievi</li> <li>- Soggetti delegati agli acquisti</li> </ul>	<b>MEDIO</b>
	3. Elezioni e nomine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di governo</li> <li>- Servizio affari legali e istituzionali</li> <li>- Commissione elettorale</li> <li>- Servizio Eventi e gestione del Polo fiorentino</li> <li>- Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	<b>BASSO/MEDIO</b>
<p><b>Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b></p>	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>- Area Polo fiorentino</li> <li>- Commissione provvidenze</li> <li>- Area strategie digitali</li> <li>- Servizio personale</li> <li>- Servizio comunicazione e relazioni esterne</li> </ul>	<b>MEDIO/ALTO</b>

<b>Tabella 2 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE GENERALI DI RISCHIO</b>			
<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 - Area Polo fiorentino - 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 - Area Polo fiorentino - Servizio didattica e allievi	<b>BASSO/MEDIO</b>
<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. n. 662/1996)	- Segretario generale - Servizio affari legali e istituzionali - 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>

<b>Tabella 3 CATALOGO DEI PROCESSI RIENTRANTI NELLE AREE DI RISCHIO SPECIFICHE (facoltative)</b>			
<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 - 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 - 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>
<b>Area finanziamento di progetti di ricerca e gestione dei fondi di ricerca</b>	1. Finanziamento e gestione progetti di ricerca	- Organi di governo accademici e Commissione - Area didattica, ricerca e approvvigionamenti - Soggetti titolari di fondi e finanziamenti - Responsabili scientifici di contratti e convenzioni - Soggetti o organi che intervengono con atti decisionali nel processo	<b>MEDIO</b>

Con provvedimento del Segretario generale n. 322/2015, 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. Con provvedimento del Segretario generale n. 101/2017 è seguita una parziale revisione di alcune strutture con variazioni degli incarichi di direzione.

### 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 2018-2020, procederà ad attuare le misure successivamente indicate, secondo le seguenti priorità:

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

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

Le misure devono essere in grado di:

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

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

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

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

Comunicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasmissione a tutti i dipendenti

Approvazione Codice di comportamento

Approvazione nuovo elenco dei procedimenti amministrativi

Avvio Progettazione delle procedure di verifica e di controllo

Interventi formazione generalizzata e/o specifica

Avvio rotazione incarichi componenti di commissioni di gara, di concorso, etc.
<a href="#">Relazione</a> annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione
<b>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
<a href="#">Relazione</a> 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 D.Lgs. 163/2006
Adeguamenti normativi indifferibili
Aggiornamento del Regolamento fondo economale

Giornata in materia di anticorruzione e trasparenza
Individuazione del R.A.S.A *
Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione
<b>Nel 2017 sono state adottate le seguenti misure:</b>
Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito del Piano Integrato
Evento pubblico in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza
Istituzione, aggiornamento e pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale, del "registro degli accessi"
Aggiornamento formativo generalizzato in materia di prevenzione della corruzione ( <i>progettazione</i> )
Adozione del programma degli acquisti di beni e di servizi (D.Lgs. 50/2016) e relativo aggiornamento
Adeguamenti normativi indifferibili
Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ( <i>entro il 31.12.2018</i> )

\* Tra le misure organizzative di trasparenza in funzione della prevenzione della corruzione il RPCT ha provveduto al riconoscimento per il dirigente responsabile pro tempore degli acquisti/appalti della responsabilità dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale dei dati nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (R.A.S.A.).

Una delle misure più importanti è stata quella di introdurre, dal 2016, il visto di regolarità amministrativa e contabile, preventivo e di competenza dirigenziale, per tutte le deliberazioni del Collegio accademico e del Consiglio direttivo.

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

### 1) OBBLIGHI DI TRASPARENZA

Consistono principalmente nella pubblicazione nel sito istituzionale dei dati concernenti l'organizzazione e le attività della Scuola, secondo le indicazioni contenute nel d.lgs. 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 della sezione IV del presente Piano Integrato.

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

- la conoscenza delle decisioni degli Organi accademici di governo (CA e CD)
- 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, nei limiti del possibile, il controllo su arricchimenti anomali).

### 2) REGOLE DI COMPORTAMENTO E CODICE ETICO

Il **Codice di comportamento** della Scuola<sup>15</sup>, in applicazione di quanto previsto dal D.P.R. 62/2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"<sup>16</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 D.P.R. 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>15</sup> Consultabile al seguente [link](#)

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

Per il personale docente/ricercatore, a seguito della riforma legislativa<sup>17</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>18</sup>, pubblicato in data 06.09.2016, che ha parzialmente innovato il procedimento disciplinare degli Allievi.

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

---

<sup>17</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>18</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.



- 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);
- n. 0 procedimenti nel 2017.

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.

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 D.D. n. 247 del 28 aprile 2016 è stato emanato il **Codice etico**<sup>19</sup> della Scuola, come previsto dall'art. 2 comma 4<sup>20</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 D.P.R. n. 62/2013), fermo restando quanto previsto dal nuovo articolo 6 bis della L. n. 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".

Riguardo alla indicazione presente nell'aggiornamento del P.N.A. 2017 di adottare un codice unico (sintesi di quello di comportamento e di quello etico), la Scuola ne valuterà la fattibilità dopo l'adozione delle Linee guida previste a pag. 69 del suddetto atto.

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

---

<sup>19</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>20</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.*

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

Nel 2015 è stata effettuata una riorganizzazione amministrativa generale poi seguita da una parziale istitutiva del Polo fiorentino (e conseguenti assegnazioni di incarichi al personale), pertanto nel triennio 2018-2020 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, con provvedimento motivato del dirigente competente e/o del RPCT, forme di "rotazione funzionale" mediante l'affiancamento al dipendente responsabile di un procedimento (soprattutto per quelli ad alto rischio) di altro dipendente dello/a stesso/a servizio/area al fine di un controllo concomitante con finalità di prevenzione del rischio. 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, l'IMT Alti Studi Lucca, l'Università di Firenze); a tal proposito nel 2016 si è proceduto a modificare la composizione del UPD per il personale contrattualizzato in collaborazione con altro Ateneo. Nel 2017 è stata poi disposta la proroga fino al 31.10.2018 dell'incarico di Presidente (titolare e supplente) del Collegio di disciplina, affidati a due docenti di altri Atenei.

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, D.Lgs. 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 incarico, per il personale dirigenziale si attua mediante la revoca dell'incarico dirigenziale. Ad ora non sono state riscontrate anomalie significative.

Nel corso del 2018 vi sarà l'attuazione delle modifiche statutarie deliberate nel 2017, con il mutamento di numerosi Organi accademici (in particolare il Nucleo di Valutazione e il Collegio dei revisori).

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 L. 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, nel 2017 è stato redatto un progetto di aggiornamento formativo da attuarsi nel 2018 in quanto 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 essere 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<sup>21</sup>;
- 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 L. n. 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

---

<sup>21</sup> Nel 2017 il Responsabile operativo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (dott. M. Asaro) è stato vincitore di una borsa di studio per la frequenza della [Winter School of Transparency](#), seguita nel dicembre 2017.

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. Nel 2017 è stata organizzata una [conferenza aperta al pubblico](#) sul tema dell'anticorruzione, che ha visto come relatore il Presidente dell'ANAC, dott. Cantone. 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>22</sup>. Nel 2015 il RPCT ha pubblicato un [avviso](#) in materia di gestione del conflitto di interessi e di obbligo di astensione.

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

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

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

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

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

In attuazione alla predetta norma, il 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).

---

<sup>22</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.

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. E' onere esclusivo del dipendente rispettare il principio di esclusività del rapporto di impiego.

Nel 2017 è stato adottato [un atto di indirizzo](#) relativo alle autorizzazioni agli incarichi esterni dei professori e ricercatori volto a chiarire gli obblighi e ad aumentare la controllabilità delle attività extra-istituzionali.

Il presidio dell'attività è affidato al Servizio personale. Per i controlli, nel 2016 sono state avviate le attività del Servizio ispettivo, previsto dalla L. n. 662/1996, che procede annualmente 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. Considerata l'importanza data dall'aggiornamento 2017 del P.N.A., il Servizio ispettivo della Scuola sarà rinnovato nella medesima composizione.

## 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, ha emanato 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 ha invitato i dirigenti a svolgere l'attività di controllo sulle dichiarazioni sostitutive (V. nota prot. n. 386/2016) e impartirà le direttive interne:

- affinché negli interpellati (selezioni) per l'attribuzione degli incarichi siano inserite espressamente le condizioni ostative al conferimento;
- per adeguare i regolamenti interni sulla formazione delle commissioni per l'affidamento di commesse o di concorso.



## 9) TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI

Nell'ambito dell'individuazione degli strumenti finalizzati ad impedire e contrastare fenomeni corruttivi, il D.Lgs. 165/2001, all'art. 54 bis<sup>23</sup>, ha istituito una tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, il c.d. *whistleblower*, ampliata nel 2017.

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

A tutela del dipendente, come previsto dalla L. n. 190/2012 e indicato all'art. 54 bis del D.Lgs. 165/2001, modificato dall'art. 1 c. 1 della L. n. 179/2017, 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) provvedendo alla scissione dell'identità del segnalatore dalla segnalazione. 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

---

<sup>23</sup>Art. 54bis in vigore dal 29.12.2017. *Il pubblico dipendente che, nell'interesse dell'integrità della pubblica amministrazione, segnala al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza di cui all'articolo 1, comma 7, della legge 6 novembre 2012, n. 190, ovvero all'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), o denuncia all'autorità giudiziaria ordinaria o a quella contabile, condotte illecite di cui è venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione. L'adozione di misure ritenute ritorsive, di cui al primo periodo, nei confronti del segnalante è comunicata in ogni caso all'ANAC dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'amministrazione nella quale le stesse sono state poste in essere. L'ANAC informa il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri o gli altri organismi di garanzia o di disciplina per le attività e gli eventuali provvedimenti di competenza.*

2. Ai fini del presente articolo, per dipendente pubblico si intende il dipendente delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, ivi compreso il dipendente di cui all'articolo 3, il dipendente di un ente pubblico economico ovvero il dipendente di un ente di diritto privato sottoposto a controllo pubblico ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. La disciplina di cui al presente articolo si applica anche ai lavoratori e ai collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione pubblica.

3. L'identità del segnalante non può essere rivelata. Nell'ambito del procedimento penale, l'identità del segnalante è coperta dal segreto nei modi e nei limiti previsti dall'articolo 329 del codice di procedura penale. Nell'ambito del procedimento dinanzi alla Corte dei conti, l'identità del segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura della fase istruttoria. Nell'ambito del procedimento disciplinare l'identità del segnalante non può essere rivelata, ove la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza di consenso del segnalante alla rivelazione della sua identità.

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

5. L'ANAC, sentito il Garante per la protezione dei dati personali, adotta apposite linee guida relative alle procedure per la presentazione e la gestione delle segnalazioni. Le linee guida prevedono l'utilizzo di modalità anche informatiche e promuovono il ricorso a strumenti di crittografia per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e per il contenuto delle segnalazioni e della relativa documentazione.

6. Qualora venga accertata, nell'ambito dell'istruttoria condotta dall'ANAC, l'adozione di misure discriminatorie da parte di una delle amministrazioni pubbliche o di uno degli enti di cui al comma 2, fermi restando gli altri profili di responsabilità, l'ANAC applica al responsabile che ha adottato tale misura una sanzione amministrativa pecuniaria da 5.000 a 30.000 euro. Qualora venga accertata l'assenza di procedure per l'inoltro e la gestione delle segnalazioni ovvero l'adozione di procedure non conformi a quelle di cui al comma 5, l'ANAC applica al responsabile la sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro. Qualora venga accertato il mancato svolgimento da parte del responsabile di attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute, si applica al responsabile la sanzione amministrativa pecuniaria da 10.000 a 50.000 euro. L'ANAC determina l'entità della sanzione tenuto conto delle dimensioni dell'amministrazione o dell'ente cui si riferisce la segnalazione.

7. È a carico dell'amministrazione pubblica o dell'ente di cui al comma 2 dimostrare che le misure discriminatorie o ritorsive, adottate nei confronti del segnalante, sono motivate da ragioni estranee alla segnalazione stessa. Gli atti discriminatori o ritorsivi adottati dall'amministrazione o dall'ente sono nulli.

8. Il segnalante che sia licenziato a motivo della segnalazione è reintegrato nel posto di lavoro ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 23.

9. Le tutele di cui al presente articolo non sono garantite nei casi in cui sia accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione o comunque per reati commessi con la denuncia di cui al comma 1 ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave.

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>24</sup>, ma nel 2018 dovranno essere rivisti in attuazione della riforma del 2017 citata.

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

---

<sup>24</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 viene attuato periodicamente anche mediante sistemi informatici. Le sessioni di monitoraggio sono 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, vengono svolte periodicamente con cadenza trimestrale a cura del Responsabile operativo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (ROPCT), il quale segnala 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 D.P.R. n. 62/2013.

Il RPCT potrà, per il tramite del ROPCT, anche su proposta dello stesso, procedere poi al controllo dell'adempimento della/del 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 III (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.

Per una trattazione più approfondita si rimanda alla sezione IV.

3.9 – MISURE DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2018-2020

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, Audit	
3. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Entro il 15.12.2018
4. Definizione nuova procedura whistleblowing	ROPCT	Entro il 15.12.2018
5. 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 30.06.2018
6. Aggiornamento formativo generalizzato in materia di prevenzione della corruzione	Responsabile SAL e SOV	Entro il 31.12.2018
7. Revisione regolamento per il rilascio delle autorizzazioni agli incarichi esterni dei dipendenti contrattualizzati, ai sensi del D.Lgs. n. 165/2001, con disposizioni specifiche in materia di anticorruzione e di trasparenza	Dirigente, SG, SPE, Consiglio direttivo	Entro 31.06.2018
8. Modifica del regolamento per l'erogazione dell'incentivo economico di cui al D.Lgs. n.50/2016 e s.m.i., con disposizioni specifiche in materia di anticorruzione e di trasparenza	Segretario generale, Consiglio direttivo	Entro il 31.12.2018
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 31.12.2018
10. Adeguamenti normativi indifferibili	Responsabile SAL	Entro il 31.12.2018
Misure 2019	Responsabile del monitoraggio	Tempi di monitoraggio
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,	
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
Misure 2020	Responsabile del monitoraggio	Tempi di monitoraggio
1. Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'ambito del Piano Integrato	RPCT	Entro il 31.01.2020
2. Prosecuzione attività di mappatura dei processi e di	Dirigenti, ROPCT	

valutazione del rischio		
3. Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	RPCT	Entro il 15.12.2020
4. Adeguamenti normativi indifferibili	Responsabile SAL	Entro il 31.12.2020
5. Interventi di aggiornamento formativo	Responsabile SOV	Entro il 31.12.2020

## 4 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

### 4.1 PREMESSA E OGGETTO DELLA SEZIONE IV (COMUNICAZIONE E TRASPARENZA)

In attuazione delle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti pubblici di ricerca” approvata dall’ANVUR nel maggio 2015, la Scuola ha adottato, a partire dal 2016 e con cadenza annuale, 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, 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 e istituzionali che interviene in prima linea quale supporto nella fase della loro pianificazione e successivamente risulta essere principale attore nella loro realizzazione, fermo restando l’apporto di ogni struttura secondo le proprie competenze.

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 \(Aggiornamento P.N.A. 2016\) in parziale deroga \(meramente redazionale ma non sostanziale\) alla normativa di settore, aggiornata dal D.Lgs. 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.

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

Tra le iniziative e gli strumenti di comunicazione per la diffusione dei dati della trasparenza, il sito Web, comprendente anche la Sezione “Amministrazione trasparente”, viene considerato la fonte

privilegiata di informazioni per gli allievi, la comunità accademica e gli interessati alla Scuola. Il processo di arricchimento dei contenuti e di miglioramento della parte grafica e della navigabilità del Portale è stato sviluppato nel 2015, tenendo conto anche delle osservazioni pervenute da parte degli utenti.

Il nuovo portale istituzionale della Scuola e dei siti federati (centri, laboratori, biblioteca), disponibile anche in lingua inglese, è stato realizzato nel 2015 secondo quanto prescritto dalle direttive e linee guida del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione in materia di università digitale, siti web delle pubbliche amministrazioni, miglioramento della qualità dei servizi e delle informazioni on line al cittadino nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e s.m.i. La progettazione si è orientata - ed è stata implementata nel 2016 - verso un portale integrato con i sistemi gestionali CSA e U-GOV<sup>25</sup>, così da realizzare uno strumento utile per l'utente, aggiornato, con informazione certificata e con minori costi di lavoro redazionale.

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

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

Per la consultazione si rimanda al sito della Scuola <http://www.sns.it/><sup>26</sup>, alla sezione "[Amministrazione trasparente](#)" e all'[albo ufficiale on line](#).

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

Procedimento di elaborazione della presente sezione Il coordinamento con il PTPCT è stato già illustrato nelle premesse della presente sezione IV del presente 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>27</sup> e ha coinvolto maggiormente il Segretario generale, il Servizio Comunicazione e relazioni esterne, il Servizio organizzazione e valutazione 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, essenzialmente in fase attuativa.

---

<sup>25</sup>U-GOV è il sistema informativo integrato per la governance degli Atenei e degli Enti di ricerca, realizzato e gestito da CINECA, Consorzio Interuniversitario senza scopo di lucro al servizio del sistema accademico nazionale.

<sup>26</sup> Ai sensi dell'art. 54 del D.lgs. n. 82/2005 e s.m.i. *I siti delle pubbliche amministrazioni contengono i dati di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, e successive modificazioni, recante il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di **pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni** da parte delle pubbliche amministrazioni.*

<sup>27</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. n. 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. n. 190/2012.

## **4.2 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 la 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 in collaborazione con l'Accademia dei Lincei.

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".

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.

La Scuola cura inoltre la comunicazione della propria immagine mediante la tutela dei propri segni distintivi (Stemma, logo, simbolo, denominazione<sup>28</sup>) mediante registrazione l'IBM, nelle classi corrispondenti alle proprie attività.

Con riferimento specifico al 2018, 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.

---

<sup>28</sup> *Scuola Normale Superiore, Nest, Centro Edizioni della Normale.*



### 4.3.1 Trasparenza

Per soddisfare i requisiti di trasparenza, definiti nel D.Lgs. 150/2009, dalla L. n. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013 e s.m.i., e per incrementare la qualità delle informazioni pubblicate nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale della Scuola, attivato nel 2013, la Scuola si è attenuta –per quanto possibile e con gradualità– alle indicazioni dell’ANAC riportate nelle “*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*”, approvate in via definitiva con delibera n. 1310/2016.

La trasparenza, in base alla disciplina legislativa vigente, è intesa come “accessibilità totale delle informazioni” riguardanti l’organizzazione e l’attività della Scuola, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire un controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche<sup>29</sup>, nonché di realizzare una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. La trasparenza<sup>30</sup> così intesa concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell’azione amministrativa, e di integrità e lealtà nel servizio alla nazione.

Come già detto nella sezione III, con l’unificazione delle responsabilità in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza in capo a un solo soggetto, come previsto dalla disciplina vigente, l’organo di indirizzo ha formalizzato l’integrazione dei compiti in materia di trasparenza al vigente RPC, pertanto il Segretario generale pro-tempore (Dott.ssa Ilaria Adamo) è Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). La Scuola ha contemporaneamente istituito il Responsabile operativo della prevenzione della corruzione e della trasparenza (ROPCT) che affianca e collabora con il RPCT.

Come già messo in evidenza nei PTTI precedenti, la fusione dell’Istituto Italiano di Scienze Umane (SUM), avente sede a Firenze e, fino al 2015, anche a Napoli, con la Scuola Normale Superiore ha portato alla redazione, a partire dal 2014, di un documento unico anche in tema di 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 di alcuni 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 recenti Linee guida emanate

---

<sup>29</sup> Art. 1, c. 1, D.Lgs. n. 33/2013

<sup>30</sup> Ai sensi dell’art. 12.1 del D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i. *Le pubbliche amministrazioni nell’organizzare autonomamente la propria attività utilizzano le tecnologie dell’informazione e della comunicazione per la realizzazione degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, imparzialità, trasparenza, semplificazione e partecipazione nel rispetto dei principi di uguaglianza e di non discriminazione, nonché per l’effettivo riconoscimento dei diritti dei cittadini e delle imprese di cui al presente Codice in conformità agli obiettivi indicati nel Piano triennale per l’informatica nella pubblica amministrazione di cui all’articolo 14-bis, comma 2, lettera b).*

dall'ANAC con delibera n. 1310/2016<sup>31</sup>, oltre alla creazione di sistemi di automatizzazione dei flussi.

In coerenza con i precedenti Piani triennali, anche per il periodo 2018-2020, 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 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 due 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.

---

<sup>31</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".

A seguito di ricorso presentato da dirigenti del Garante della Privacy è intervenuta un'ordinanza del TAR Lazio, sez. I-quater, n. 1030/2017, che ha sospeso atti del Segretario generale del Garante medesimo sull'attuazione dell'art.14; successivamente è stato notificato all'ANAC in data 7 aprile 2017 un ricorso per l'annullamento, in via sospensiva, delle Linee guida di cui alla determinazione n. 241/2017. Con Deliberazione n. 382 del 12 aprile 2017, l'ANAC ha sospeso l'efficacia della delibera n. 241/2017 limitatamente alle indicazioni relative all'applicazione dell'art. 14 co. 1, lett. c) ed f) del d.lgs. n. 33/2013 per tutti i dirigenti pubblici. La Scuola ha dato applicazione a tale deliberazione pubblicando sul portale Amministrazione trasparente per i dirigenti tutti i dati e le informazioni di cui all'art. 14, co. 1 ad eccezione delle lett. c) ed f), ossia ad eccezione dei compensi e spese di viaggi di servizio e dei dati reddituali e patrimoniali.

Sono altresì soggetti all'obbligo di cui al comma 1, ad esclusione delle dichiarazioni di cui alla lett. f), 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 D.Lgs. n. 33/2013 vengono applicati ai seguenti soggetti della Scuola:

- Direttore
- prorettori e delegati (ad esclusione delle dichiarazioni di cui alla lett. f)
- componenti del Consiglio direttivo e componenti di diritto del Collegio accademico
- titolari di incarichi dirigenziali (ad esclusione dei dati e informazioni di cui alle lett. c) ed f)).

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 tramite CINECA ha implementato il sito con un sistema dinamico di automatizzazione dei flussi che permette in tempo reale la visualizzazione in forma tabellare degli ordinativi di pagamento che alimentano il database U-BUDGET.

**Trasparenza in materia di contratti pubblici.** Oltre alla disciplina generale dettata dal D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i., nel 2016 è entrato in vigore il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. n. 50/2016<sup>32</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 la Scuola ha dato

---

<sup>32</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.

attuazione a quanto previsto dall'allegato 1 alle Linee guida ANAC n. 1310 del 2016 progettando nuovamente l'intera sezione "Bandi di gara e contratti"<sup>33</sup> in maniera da garantire una gestione unitaria della trasparenza delle singole procedure di gara. Resta fermo il regime di comunicazioni, trasmissione dati, e reportistica in materia di appalti che ciascun ente aggiudicatore deve assolvere nelle varie fasi negoziali.

#### **4.3.2 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 III.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>33</sup> Ricordiamo che, ai sensi dell'art. 62bis del D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i., 1. *Per favorire la riduzione degli oneri amministrativi derivanti dagli obblighi informativi ed assicurare l'efficacia, la trasparenza e il controllo in tempo reale dell'azione amministrativa per l'allocatione della spesa pubblica in lavori, servizi e forniture, anche al fine del rispetto della legalità e del corretto agire della pubblica amministrazione e prevenire fenomeni di corruzione, si utilizza la «Banca dati nazionale dei contratti pubblici» (BDNCP) gestita dall'Autorità Nazionale Anticorruzione ai sensi dell'articolo 213 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50*

#### **4.4. 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 D.Lgs. n. 33/2013 come modificato nel 2016. Per il triennio 2018-2020, gli obiettivi della Scuola e dell'Amministrazione sono:

- studio e progettazione di ulteriori miglioramenti, rispetto a quanto già fatto nel 2017, in tema di informatizzazione e automazione dei processi di trasmissione delle informazioni dagli uffici alle pagine web di Amministrazione trasparente;
- prosecuzione della pubblicazione (ulteriore) 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>34</sup>, e quindi anche all'organizzazione delle attività connesse al D.lgs. n. 33/2013, come dianzi indicato. Per le attività informatiche connesse alla trasparenza, il presidio resta del Servizio sistemi informativi. Il Servizio Comunicazione e relazioni esterne presidia il sito web istituzionale.

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>35</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.

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

---

<sup>34</sup> Il Servizio affari legali e istituzionali è stato istituito con il DSG 134/2013.

<sup>35</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.

[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, la cui immissione dati è curata dalla struttura competente al contratto di appalto. Nel 2017 è stato implementato un database nuovo che garantisce flusso dinamico automatizzato delle info su amministrazione trasparente la cui immissione dati è curata dalla struttura competente alle attività oggetto di informazione.

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 delle dichiarazioni dei redditi dei componenti degli organi di indirizzo politico e dei loro familiari (art. 14 del D.Lgs. n. 33/2013)*
- *Elementi identificativi delle persone fisiche destinatarie dei provvedimenti, qualora da tali dati fosse possibile ricavare informazioni relative allo stato di salute ovvero alla situazione di disagio, su atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici e dell'elenco dei soggetti beneficiari (artt. 26 e 27 del D.Lgs. n. 33/2013).*

Misure organizzative e tecniche volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. Nel 2017 sono stati configurati e attivati building block che soddisfano le esigenze funzionali della Scuola raggruppati in insiemi tematici. Per quanto attiene ai 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.

Nello specifico, nel 2017 è stato creato un sistema dinamico di automatizzazione dei flussi di informazione relativi a consulenti e collaboratori, ai sensi dell'art. 15 del D.lgs. 33/2013; i dati richiesti dalla normativa vengono visualizzati in tempo reale in forma tabellare, all'interno dell'apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente", a seguito del loro inserimento sugli applicativi CSA e U-GOV, strumenti di gestione di carriere, stipendi, risorse umane e pagamenti messi a disposizione da Cineca.



Analogamente, è stato creato un automatismo dei flussi di data entry relativo agli incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti della Scuola, ai sensi dell'art. 18 del D.lgs. 33/2013; i dati vengono visualizzati in tempo reale in forma tabellare a seguito del loro inserimento sull'applicativo CSA. Nel corso del 2018 procederemo alla sostituzione di tale tabella con il link ipertestuale alla sezione "Anagrafe delle prestazioni" di Perla PA, ai sensi dell'art. 9bis, co. 2 del D.lgs. 33/2013, così come previsto dall'avviso pubblicato nella Home Page di Perla PA lo scorso 23 giugno 2017.

Nel 2017 Cineca ha implementato il sito con un sistema dinamico di automatizzazione dei flussi che permette in tempo reale la visualizzazione in forma tabellare degli ordinativi di pagamento che alimentano il database U-BUDGET, in adempimento all'art. 4, co. 2 del D.lgs. 33/2013.

Nel 2016 è stato creato un database accessibile via web per caricare le informazioni di cui all'art. 1 comma 32 della L. n. 190/2012; nel 2017 è stata emanata una seconda versione del database profondamente modificata idonea al caricamento dei suddetti dati, alla loro visualizzazione nell'apposita sottosezione di "Amministrazione trasparente" e alla loro esportazione in formato xml per gli adempimenti ANAC.

Nel 2018 saranno valutati ulteriori strumenti informatici volti ad automatizzare la generazione delle pagine all'interno della sezione del sito "Amministrazione trasparente"; in particolare 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, si procederà alla creazione di un sistema di estrazione e visualizzazione dei suddetti dati direttamente dall'applicativo Titulus, strumento di protocollazione e gestione documentale messo a disposizione da Cineca.

Sempre dall'applicativo Titulus, si procederà alla creazione di un sistema di estrazione automatizzata delle richieste di accesso protocollate al fine di popolare il Registro degli Accessi, ad ora compilato manualmente, come previsto dalle Linee guida ANAC, deliberazione n. 1309/2016, e specificato nell'allegato n. 3 della circolare n. 2/2017 emanata dal Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

Per l'implementazione e la configurazione degli strumenti di back office del portale istituzionale sono state disegnate e rese disponibili interfacce particolarmente usabili, intuitive e configurabili 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 viene 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. Nel corso del 2017 si è proceduto alle 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>36</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%. Tale strumento è stato ripristinato e nella nuova versione effettua un controllo puntuale della corrispondenza delle denominazioni delle sezioni e sottosezioni di "Amministrazione trasparente" con le stesse indicate nell'allegato n. 1 alla deliberazione ANAC n. 1310/2016; relativamente alla Scuola, alcune sottosezioni non riportano esattamente la stessa denominazione richiesta nel suddetto allegato e pertanto per la "Bussola della trasparenza" risultano non presenti, mentre il contenuto corrisponde a quanto richiesto dalla normativa e specificato nel suddetto allegato. Nel corso del 2018 si procederà pertanto alla modifica della denominazione delle suddette sottosezioni in modo che anche la "Bussola della trasparenza" possa rilevarne la perfetta corrispondenza.

Attività realizzate nel 2017 o in corso di realizzazione. A seguito delle modifiche al d.lgs. n. 33/2013 apportate dal d.lgs. n. 97/2016, dal 2016 e per tutto il 2017 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>37</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), gli obblighi di pubblicazione relativi a consulenti e collaboratori (art. 15) e i dati sui pagamenti dell'amministrazione (art. 4bis);
- b) pubblicazione della procedura di richiesta di accesso civico e redazione della relativa modulistica (art. 5), e creazione del Registro degli accessi, in ottemperanza alla deliberazione ANAC n. 1309/2016;
- c) individuazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti e dei dati (art. 10);
- d) pubblicazione dei nuovi adempimenti concernenti gli obblighi di pubblicazione dei titolari di incarichi dirigenziali (ad eccezione dei dati richiesti all'art. 14, co. 1 lett c) ed f)) e dei titolari di incarichi di direzione retribuiti, ossia aporetettori e delegati (ad eccezione dei dati richiesti all'art. 14, co. 1 lett f)), inibendo la pubblicazione relativamente ai componenti del Collegio accademico in quanto non retribuiti (art. 14);
- e) pubblicazione, per ogni bando di concorso, dei criteri di valutazione della commissione e delle

---

<sup>36</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>37</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.

<sup>37</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.



- tracce delle prove scritte (art. 19);
- f) redazione e pubblicazione della relazione sulla razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche (art. 22);
  - g) 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);
  - h) pubblicazione nella sottosezione "Pagamenti dell'amministrazione" dell'ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici (art. 33);
  - i) riorganizzazione dell'intera sezione "Bandi di gara e contratti" mediante pubblicazione degli atti dell'amministrazione aggiudicatrice distintamente per ogni procedura (art. 37);
  - j) pubblicazione per ogni bando di gara del provvedimento di esclusione e ammissione, della composizione della commissione giudicatrice e dei curricula dei componenti (art. 37);
  - k) 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);
  - l) 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 D.Lgs. 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 2017 è stata inoltre implementata la sezione del sito "Resoconti", visibile e accessibile solo in back office, con un'interfaccia denominata "Controllo files da depubblicare" che si configura come un sistema di gestione dei contenuti caricati sul sito al fine di garantire una puntuale "depubblicazione" dei dati e dei documenti caricati nella sezione "Amministrazione trasparente" al termine della durata del loro obbligo di pubblicazione, ai sensi dell'art. 8, co. 3 del D.lgs. 33/2013.

Nel corso del **triennio 2018-2020** si continueranno ad integrare e aggiornare i dati di Amministrazione trasparente secondo le disposizioni di legge finora illustrate nonché alla pubblicazione dei resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione (art. 37). Per gli anni 2018-2020 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.

Attività in corso di progettazione/realizzazione nel periodo 2018-2020. In aggiunta a quanto indicato nell'allegato A, si riportano di seguito le attività in corso di progettazione/realizzazione nel periodo 2018-2020:

- a) creazione di un sistema di estrazione automatizzata dall'applicativo Titulus delle richieste di accesso protocollate al fine di popolare automaticamente il Registro degli Accessi (art. 5);
- b) completamento dell'attività di normalizzazione dei dati relativi alla data di depubblicazione dei file caricati nella sezione "Amministrazione trasparente" per garantire il corretto funzionamento del sistema di gestione "Controllo files da depubblicare" implementato nella sezione di back office del

sito “Resoconti” al fine di assicurare una puntuale depubblicazione dei dati e documenti al termine della durata dell’obbligo di pubblicazione (art. 8);

- c) sostituzione della tabella automatizzata data entry relativa agli incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti della Scuola con il link ipertestuale alla sezione “Anagrafe delle prestazioni” di Perla PA, ai sensi dell’art. 9bis co. 2, così come previsto dall’avviso pubblicato nella Home Page di Perla PA lo scorso 23 giugno 2017 (art. 18);
- d) importazione di tutti i dati relativi ai bandi di concorso dall’attuale sezione del sito alla sezione “Amministrazione trasparente” (art. 19);
- e) relativamente ai provvedimenti degli organi di indirizzo politico e dei dirigenti amministrativi, creazione di un sistema di estrazione automatizzata direttamente dall’applicativo Titulus e visualizzazione nell’apposita sezione di “Amministrazione trasparente” (art. 23);
- f) apporto di migliorie al database accessibile via web, realizzato nella prima versione nel 2016, fortemente modificato nella seconda versione nel 2017, ideato per caricare le informazioni di cui all’art. 1 comma 32 della L. n. 190/2012, permetterne la visualizzazione nella sottosezione di Amministrazione trasparente e consentire l’estrazione dei dati in formato xml per gli adempimenti ANAC (art. 37);

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 2018 lo sviluppo dei corsi di formazione, iniziati 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.

#### 4.5 TRASPARENZA E 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>38</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>39</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, è stato realizzato il “registro degli accessi” pervenuti alla Scuola con le relative risposte fornite dalla stessa. Nel corso del 2018, come sopra indicato, si procederà alla creazione di un sistema di estrazione dall’applicativo Titulus delle richieste di accesso protocollate, al fine di popolare automaticamente il Registro degli Accessi, come suggerito dall’allegato n. 3 della circolare n. 2/2017 emanata dal Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

---

<sup>38</sup> Consultabile al seguente [link](#).

<sup>39</sup> Consultabile al seguente [link](#).

#### 4.6 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 e, per quanto esorbitante dalle previsioni di legge o di regolamento sotto il profilo oggettivo, delle deliberazioni del Consiglio direttivo e del Collegio accademico, dal 2017.

#### 4.7 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.AA., 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 e 28 D.Lgs. n. 33 del 2013). Le sanzioni riguardano tutti i soggetti che sono tenuti a contribuire agli adempimenti e quindi, non solo il 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.

<b>ALLEGATO A - Programmazione inserimento dati in "Amministrazione trasparente"</b>						
<b>sotto - sezione</b>	<b>Denominazione del singolo obbligo</b>	<b>Norme di riferimento</b>	<b>Attuazione 2017</b>	<b>Responsabile della trasmissione dei dati</b>	<b>Responsabile della pubblicazione dei dati</b>	<b>Data interna di aggiornamento</b>
<b>Disposizioni generali</b>	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Art. 10, c. 8, lett. a), D.Lgs. n. 33/2013	Publicato PTPCT 2017-2019	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Publicazione PTPCT 2018-2020 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
<b>Organizzazione</b>	Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo	Art. 13, c. 1, lett. a) e Art. 14, c. 1,, 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 o 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	Pubblicati organigrammi generali aggiornati con articolazione degli uffici di Amministrazione 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	Pubblicati	Responsabile del Servizio Sistemi informativi	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo

<b>Consulenti e collaboratori</b>	Titolari di incarichi di collaborazione e o consulenza	Art. 15, c. 1, 2, D.Lgs. n. 33/2013; Art. 53, c. 14, D.Lgs. n. 165/2001	Realizzato un sistema dinamico di automatizzazione dei flussi in tempo reale. Sistema in fase di miglioramento in relazione alla visualizzazione di tutte le fattispecie di consulenti e collaboratori. Per quanto ancora non visibile automaticamente si continua a procedere con la pubblicazione di tabelle costantemente aggiornate. Inserimento CV manuale.	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo; per quanto oggetto della tabella dinamica aggiornamento in tempo reale
	<b>Personale</b>	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, ad eccezione dei dati delle lettere c) ed f) del comma 1 dell'art. 14 del D.lgs. 33/2013	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio Stipendi, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne
	Titolari di incarichi dirigenziali (dirigenti non generali)	Art. 14, c. 1, 1-bis, D.Lgs. n. 33/2013;	Publicati, ad eccezione dei dati delle lettere c) ed f) del comma	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo



		Art. 20, D.Lgs. n. 39/2014; Art. 19, c. 1-bis, D.Lgs. n. 165/2001	1 dell'art. 14 del D.lgs. 33/2013	del Servizio Stipendi / Responsabile Servizio Organizzazione e valutazione, ciascuno per quanto di propria competenza		
	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	Dal 23.06.2016 non ci sono stati dirigenti cessati dal rapporto di lavoro.	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 o eventuale
	Posizioni organizzative	Art. 14, c. 1-quinquies, D.Lgs. n. 33/2013	Pubblicati 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	Pubblicata	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	Pubblicato 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.	Pubblicati	Responsabile del Servizio	Responsabile del Servizio	Aggiornamento

		33/2013		Personale	Comunicazione e relazioni esterne	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 in tempo reale mediante un sistema di automatizzazione dei flussi	Responsabile del Servizio Personale	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento in tempo reale
	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	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>Perf orm</b>	Sistema di misurazione	Par. 1, delib.	Publicata	Responsabile del Servizio	Responsabile del Servizio	Aggiornamento

	e valutazione della Performance	CiVIT n. 104/2010		Organizzazione e valutazione	Comunicazione e relazioni esterne	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	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
<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 (l'elenco 2017 verrà pubblicato a seguito del	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali / Responsabile del Servizio	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale

			censimento delle partecipazioni sul Portale del Tesoro)	Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di propria competenza		
	Enti di diritto privato controllati	Art. 22, c. 1, lett. b), e c. 2,3 D.Lgs. n. 33/2013	Publicato elenco 2016 (l'elenco 2017 verrà pubblicato a seguito del censimento delle partecipazioni sul Portale del Tesoro)	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
	Rappresentazione grafica	Art. 22, c. 1, lett. d), D.Lgs. n. 33/2013	Publicato aggiornamento (l'aggiornamento 2017 verrà pubblicato a seguito del censimento delle partecipazioni sul Portale del Tesoro)	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento annuale
<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;	Publicati	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali /	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni	Aggiornamento semestrale

		Art. 1, co. 16 della L. n. 190/2012		Responsabile archivio, protocollo e posta, ciascuno per quanto di propria competenza	esterne	
	Provvedimenti dirigenti amministrativi	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013; Art. 1, co. 16 della L. n. 190/2012	Publicati; 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
Bandi di gara e contratti	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	Publicati 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 in tempo reale
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente e 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	Publicati distintamente e per ogni procedura, secondo le specifiche previste dall'allegato 1 alla delibera ANAC n. 1310/2016; pubblicato il programma biennale di acquisti di beni e servizi di importo	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

			superiore a 1.000.000 euro.			
<b>Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	Criteria 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	Aggiornam ento 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	In attesa dell'emanazione, con appositi provvedimenti del	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo

		D.Lgs. n. 91/2011; Art. 18-bis del dlgs118/2011	Dipartimento della funzione pubblica, di istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione del piano degli indicatori e dei risultati attesi e per il loro monitoraggio, è stato creato un link alla piattaforma BA - Bilanci Atenei, sezione "Indicatori d.lgs. 49/2012"			
<b>Beni immobili e gestione patrimonio</b>	Patrimonio immobiliare	Art. 30, D.Lgs. n. 33/2013	Publicato parzialmente	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 parzialmente	Responsabile del Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio / Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità, ciascuno per quanto di	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo



				propria 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	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	Pubblicati	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	Dal 1° gennaio 2017 è venuto meno il controllo preventivo della Corte dei Conti	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 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 o eventuale

	Costi contabilizzati	Art. 32, c. 2, lett. a), D.Lgs. n. 33/2013; Art. 10, c. 5, D.Lgs. n. 33/2013	Pubblicati 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 c. 3 D.Lgs. n.82/2005	Non si applica alla Scuola			
<b>Pagamenti dell'amministrazione</b>	Dati sui pagamenti	Art. 4-bis, c. 2, Dlgs n. 33/2013	E' stato creato un sistema dinamico di automatizzazione dei flussi che permette in tempo reale la visualizzazione in forma tabellare degli ordinativi di pagamento che alimentano il database U-BUDGET	Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento in tempo reale
	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	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	I contenuti saranno implementati in seguito all'emanazione da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, d'intesa con	Responsabile del Servizio Edilizia	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo

			l'Autorità nazionale anticorruzione, dell'apposito schema tipo			
<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 o 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	In fase di redazione la Relazione annuale del RPCT; in fase di redazione il PTPCT 2018-2020	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	Pubblicazione annuale della Relazione del RPCT entro il 31.01.2018 (come da Comunicato del Presidente dell'ANAC del 6 dicembre 2017); pubblicazione annuale del PTPCT entro il 31.01; pubblicazione altri atti con aggiornamento tempestivo

Altri contenuti	<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; realizzato il Registro degli accessi; in fase di studio e progettazione e la creazione di un sistema automatizzato di flussi da Titulus per il registro degli accessi	Responsabile del Servizio Affari legali e istituzionali	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Aggiornamento tempestivo; aggiornamento semestrale per registro degli accessi
Altri contenuti	<b>Accessibilità e Catalogo dei dati, metadati e banche dati</b>	Art. 53, c. 1 bis, D.Lgs. n. 82/2005 e Art. 9, c. 7, D.L. n. 179/2012 convertito con modificazioni dalla L. n. 221/2012	Pubblicati	Responsabile del Servizio Infrastrutture informatiche / Responsabile del Servizio Sistemi informativi, ciascuno per quanto di propria competenza	Responsabile del Servizio Comunicazione e relazioni esterne	Per Catalogo dei dati, metadati e banche dati aggiornamento tempestivo; per Regolamenti e Obiettivi di accessibilità a aggiornamento annuale
Altri contenuti	<b>Dati ulteriori</b>	Art. 7-bis, c. 3, D.Lgs. n. 33/2013; Art. 1, c. 9, lett. f), L. n. 190/2012	Pubblicati 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

La performance individuale del personale della Scuola si articola secondo peculiarità diverse a seconda della posizione organizzativa occupata:

- ✓ quella del personale dirigente e del personale con un incarico di responsabilità è collegata principalmente ai comportamenti organizzativi che valutano le competenze professionali e manageriali ;
- ✓ quella del personale senza incarichi di responsabilità è collegata agli obiettivi comportamentali e agli obiettivi di struttura. Questi ultimi sono particolarmente significativi in termine di “peso” assegnato ai fini della valutazione finale. L’obiettivo di struttura permette il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale: discende infatti dagli obiettivi strategici individuati dalla Direzione e allo stesso tempo è modellato sulla struttura della singola struttura dell’Amministrazione. Il suo livello di raggiungimento rappresenta pertanto il contributo di ogni unità di personale.

La 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

La fase della concertazione fra il Segretario Generale e i “Responsabili” è tesa a raggiungere il massimo grado di condivisione degli obiettivi fra le strutture. Durante questa fase ogni responsabile coinvolge a sua volta i propri collaboratori nella definizione e condivisione degli obiettivi del Servizio. Verranno definiti inoltre i pesi e gli indicatori da attribuire a ciascun obiettivo.

Una volta terminata la fase di concertazione, gli obiettivi saranno fissati nella loro versione finale nelle Schede Obiettivo che saranno assegnate a tutto il personale. Pertanto le schede obiettivo risulteranno così strutturate:

### Dirigente

*Obiettivo di Ateneo:* tutti gli obiettivi di Ateneo dei Servizi dell’Area e dell’Area.

Il Dirigente è inoltre assegnatario di un obiettivo di Ateneo, ulteriore rispetto a quelli assegnati all'Area da lui diretta. Si tratta di un obiettivo specifico per il suo ruolo che pesa almeno il 40% del totale.

*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 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 di supporto o responsabili operativi di Laboratorio:**

*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 Servizio in Staff:**

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

*Obiettivi di Gestione:* obiettivi definiti a livello di Servizio in 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 Servizio in Staff o in accordo con il Segretario Generale a seconda dell'omogeneità della funzione con quelle tipiche della struttura di appartenenza

*Obiettivi di Gestione:* solo quelli relativi al Servizio o di Servizio in Staff di appartenenza o in accordo con il Segretario Generale a seconda dell'omogeneità della funzione con quelle tipiche della struttura di appartenenza



*Obiettivi di Comportamento*: derivanti dall'incrocio tra le capacità valutate e lo specifico profilo o in accordo con il Segretario Generale

**Collaboratori:**

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

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

*Obiettivi di Struttura*: elaborati a livello di Servizio/Servizio in Staff/Centro<sup>40</sup>

*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 ...	Descrizione sintetica		tot. inadeguato	
				inadeguato	
				adeguato	
				buono	
G	Obiettivo di Gestione ...	Descrizione sintetica		eccellente	
				tot. inadeguato	
				inadeguato	
				adeguato	
S	Obiettivo di Struttura ...	Descrizione sintetica		buono	
				eccellente	
				tot. inadeguato	
				inadeguato	
C	Obiettivo di Comportamento ....	Descrizione sintetica		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 NEXT utilizzata a partire dal 2014 per la gestione del

<sup>40</sup> I collaboratori EP non avranno tale categoria di Obiettivi

ciclo della performance. La piattaforma, utilizzata nel primo anno solamente per la valutazione degli obiettivi comportamentali, è stata poi implementata per la gestione e valutazione di tutte le tipologie di obiettivo previste.

La piattaforma permette la gestione del catalogo degli obiettivi che annualmente vengono assegnati alle strutture della Scuola e si è rilevata uno strumento utile per la gestione del ciclo della performance.

L'accesso è garantito a tutto il personale della Scuola; i responsabili possono inoltre accedere per inserire in fase di rendicontazione i risultati raggiunti e le valutazioni dei comportamenti dei propri collaboratori.

La Scuola continuerà ad utilizzare la piattaforma NEXT sia per la gestione dell'ultima fase di rendicontazione del ciclo della performance 2017 sia per l'avvio del ciclo 2018.

Per ulteriori dettagli in ordine al funzionamento della procedura, si rinvia al *Sistema di Misurazione e Valutazione 2018*.