

**2021-2023**

# PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2021)





SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

## SOMMARIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. PREMESSA</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. CONTESTO DI RIFERIMENTO</b>                            | <b>3</b>  |
| 2.1 LA SCUOLA IN NUMERI                                      | 5         |
| 2.2 IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO                      | 12        |
| 2.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA e <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> | 13        |
| 2.4 L'ACCREDITAMENTO INIZIALE                                | 14        |
| <b>3. INQUADRAMENTO STRATEGICO</b>                           | <b>15</b> |
| 3.1 LINEE STRATEGICHE  | 15        |
| 3.2 ANALISI SWOT   | 18        |
| 3.3 POLITICHE SOCIALI, PARI OPPORTUNITÀ e PARITÀ DI GENERE   | 20        |
| 3.4 ASSICURAZIONE e VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ                | 21        |
| <b>4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>                       | <b>22</b> |
| 4.1 GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE                       | 22        |
| 4.2 RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA     | 29        |
| 4.3 LA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2019-2021             | 30        |
| 4.4 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL PERSONALE                | 31        |
| <b>5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO</b>                      | <b>34</b> |
| <b>6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b>                        | <b>42</b> |
| <b>7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>                         | <b>42</b> |
| 7.1 IL MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE                         | 42        |
| 7.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE                  | 44        |
| <b>8. ALLEGATI</b>   | <b>44</b> |



## 1. PREMESSA

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, art. 10, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, art. 13, le Pubbliche Amministrazioni (PA) sono tenute a redigere annualmente e pubblicare il Piano della *Performance*, documento programmatico triennale in cui sono riportati indirizzi e obiettivi sia strategici sia operativi.

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

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

Dopo aver fornito il contesto di riferimento, il Piano Integrato adotta la struttura a 5 sezioni prevista nelle Linee Guida ANVUR:

- Inquadramento strategico della Scuola, in cui sono riassunte le linee di sviluppo strategico della Scuola;
- La *Performance* Organizzativa;
- Analisi delle aree di rischio, in cui vengono indicate le aree a rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa;
- Comunicazione e Trasparenza, dove viene descritta sinteticamente la strategia comunicativa;
- La *Performance* Individuale, in cui si richiamano il modello organizzativo e il sistema di misurazione e valutazione della *performance* attuali.

## 2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

La Scuola IMT Altissimi Studi Lucca, istituita con D.M. MIUR del 18 novembre 2005, è un'istituzione universitaria, di ricerca e alta formazione, con ordinamento speciale inserita nel sistema universitario italiano, dotata di personalità giuridica e di autonomia didattica, scientifica, organizzativa e amministrativa.

Caratteristiche distintive della Scuola IMT sono la capacità innovativa della sua ricerca e dei suoi programmi di dottorato e la sua natura interdisciplinare, caratterizzata dalla complementarietà di metodologie desunte da materie quali l'economia, l'ingegneria, l'informatica, la matematica applicata, la fisica, le neuroscienze

cognitive e sociali, la storia politica, l'archeologia, la storia dell'arte e l'analisi e la gestione del patrimonio culturale.

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

L'anno 2020 è stato segnato dalla pandemia da COVID-19 e con il progredire dello stato emergenziale la Scuola ha dovuto rispondere prontamente con una profonda rivisitazione dell'organizzazione delle proprie attività istituzionali e della vita comunitaria all'interno di tutte le proprie strutture.

Lo stato di necessità ha portato alla messa in atto di nuove strategie di erogazione delle attività formative (didattica a distanza e in modalità *blended*) e seminariali e di interazione tra il corpo docente, gli allievi e i ricercatori, come pure di organizzazione delle attività amministrative e di supporto. È stato inoltre messo in atto un piano di adeguamento alle linee di sicurezza per la prevenzione della diffusione del virus che ha portato all'individuazione di alloggi esterni (anche in strutture private) in modo da garantire a tutti gli allievi il pernottamento in camera singola.

Sudette misure, inizialmente adottate come pronta e rapida risposta alle sopraggiunte esigenze, si sono poi consolidate in maniera più strutturata ed organica e costituiscono validi elementi di innovazione dell'organizzazione delle attività a tutti i livelli.

Si prevede che la gestione dello stato di emergenza continui ad avere effetti significativi anche nel corso del 2021 e che le migliorie fino ad ora introdotte possano essere mantenute quale modello futuro anche a prescindere da esso.



## 2.1 LA SCUOLA IN NUMERI

Sono di seguito riportati alcuni dati (aggiornati al 31 dicembre 2020) che, unitamente a delle descrizioni sintetiche, permettono a tutti i portatori di interesse (*stakeholder*) di comprendere la struttura della Scuola e le sue caratteristiche principali.

### Personale

|   |  |
|---|--|
| <b>Professori</b>                       | 11 Professori Ordinari                         |
|   | 8 Professori Associati                         |
| <b>Ricercatori T.D.</b>                 | 8 RTD-B  |
|   | 14 RTD-A                                       |
| <b>Assegnisti</b>                       | 8 <i>Assistant Professor</i>                   |
|   | 3 <i>Post Doctoral Fellow</i>                  |
|   | 22 <i>Research Collaborator</i>                |
| <b>Collaboratori di ricerca</b>         | 1 Co.Co.Co.                                    |
|   | 6 Borsisti di ricerca                          |
| <b>Visiting Professor</b>               | 8 procedure di reclutamento espletate nel 2020 |
| <b>Personale tecnico-amministrativo</b> | 29 a tempo indeterminato                       |
|   | 8 a tempo determinato                          |
|   | 2 Co.Co.Co.                                    |
|   | 1 Direttore Amministrativo                     |

L'emergenza epidemiologica del 2020 ha comportato:

- un reclutamento, in termini di unità, di *Visiting Professor* inferiore rispetto agli anni precedenti, e, per coloro che sono stati reclutati, si è prevista una proroga dei contratti (a costo invariato per la Scuola) al fine di permettere agli stessi di portare a termine le attività previste da svolgere in presenza presso la Scuola stessa;
- un blocco delle procedure concorsuali e quindi un ritardo non dovuto all'amministrazione della Scuola nell'assunzione di figure di PTA già previste in precedenti programmazioni.



## Strutture

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Complessi</b>                      | Complesso di San Francesco   |
|                                       | Complesso di San Ponziano  |
| <b>Strutture didattiche</b>           | 2 aule   |
|                                       | 6 sale studio (65 postazioni)  |
|                                       | 1 auditorium   |
|                                       | 4 altri spazi  |
| <b>Laboratori e Centri di ricerca</b> | MUSAM-LAB  |
|                                       | Laboratorio Multidisciplinare  |
|                                       | <i>Innovation Center Lab Neuroscience</i>  |
|                                       | <i>Game Science Research Center</i>  |
| <b>Biblioteca</b>                     | 86 postazioni studio   |
|                                       | 24 uffici (ad uso ricercatori e dottorandi)  |
|                                       | >200.000 risorse elettroniche  |
|                                       | >6800 monografie cartacee  |
| <b>Strutture residenziali</b>         | 1 foresteria ospiti (4 camere, 4 appartamenti monolocali, 5 appartamenti bilocali) |
|                                       | 51 camere doppie e 3 singole ad uso allievi (105 posti letto)                      |

Il modello *Campus* residenziale adottato dalla Scuola IMT favorisce l'interazione tra gli allievi provenienti da luoghi e discipline diverse, con i ricercatori e i docenti, come pure con i *Visiting Professor*, ospitati in sede in virtù della presenza di una Foresteria. Il *Campus*, inoltre, consente l'organizzazione di eventi rivolti al pubblico generale e attività convegnistiche anche esterne, promuovendo in tal modo iniziative finalizzate a rafforzare la terza missione.

È in corso un progetto di ampliamento strutturale che si concretizzerà nella riqualificazione del complesso di Via Brunero Paoli a cura della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, grazie a un finanziamento Ministeriale. All'interno della nuova sede sono previste 16 stanze singole e 42 stanze doppie dedicate agli allievi, per un totale di 100 posti letto, oltre a spazi studio, aree ricreative e spazi verdi (superficie coperta



pari a 1.280,13 metri quadri; area verde pari a 2.112,16 metri quadri). Il complesso sarà completamente privo di barriere architettoniche.

## Didattica

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Offerta formativa</b>   | 1 Dottorato in <i>Cognitive and Cultural Systems</i> (CSS)                       | 2 curricula ( <i>track</i> ) in <i>Analysis and Management of Cultural Heritage</i> (AMCH) e <i>Cognitive, Computational and Social Neuroscience</i> (CCSN) |
|  | 1 Dottorato in <i>Systems Science</i> (SS)                                       | 2 curricula ( <i>track</i> ) in <i>Computer Science and Systems Engineering</i> (CSSE) e <i>Economics, Networks and Business Analytics</i> (ENBA)           |
|  | 1 Dottorato congiunto in <i>Data Science</i>                                     |   |
|  | 1 Master congiunto di II livello in <i>Data Science and Statistical Learning</i> |   |
| <b>Allievi</b>   | 122 allievi in corso   |   |
|  | 38,5% allievi stranieri  |   |
|  | 17 mobilità nel 2020   | 6% verso l'Asia   |
|  |  | 24 % verso l'America del Nord   |
| <b>Candidature</b>   |  | 70% verso l'Europa  |
|  | 849 domande pervenute per 32 posti (bando XXXVI ciclo di dottorato)              | 27,8% dall'Italia   |
|  |  | 13,7% dall'Europa   |
|  |  | 58,5% da altri paesi  |
| <b>Placement<br/>(dati occupazione<br/>ex allievi)<sup>1</sup></b> | 45% attivo presso università e centri di ricerca italiani ed esteri              |   |
|  | 19% attivo presso enti governativi e istituzionali                               |   |
|  | 27% attivo presso società/aziende  |   |
|  | 4% svolge attività imprenditoriale   |   |

<sup>1</sup> Il 5% degli ex allievi non ha partecipato al monitoraggio.



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

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

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

Sul piano dell'ampliamento dell'offerta didattica, oltre all'avvio nell'A.A. 2020/2021 del Master di II livello in "*Data Science and Statistical Learning*" (MD2SL), organizzato in collaborazione con il *Florence Center for Data Science* dell'Università di Firenze, saranno attivati anche corsi di formazione specialistica quali ad esempio *Executive Courses*. Tale scelta risponde alla crescente richiesta di una formazione manageriale e imprenditoriale a sostegno della competitività delle imprese. Nel corso del 2020 sono pervenute due proposte di corsi *executive* rivolti a professionisti con almeno di 5 anni di esperienza che prevedono un programma intensivo e residenziale.

## **Ricerca**

Le attività di ricerca della Scuola IMT sono organizzate in Unità di Ricerca distinte, ma multidisciplinari. Attualmente sono attive le seguenti 7 Unità di Ricerca:

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

L'attività di ricerca svolta al loro interno è strettamente connessa ai Programmi di Dottorato della Scuola. Ogni dottorando è affiliato a un'unità di ricerca e contribuisce alle attività e ai progetti realizzati in quell'ambito.

Nel biennio 2019-2020 la Scuola ha avuto consistenti finanziamenti, alcuni dei quali a valere sul bilancio del 2021.





|   | 2019                                      | 2020                                   | 2021  |
|---|---|--|---|
| <b>Finanziamenti da progetti di ricerca</b> | 22 progetti nazionali<br>(€ 1.905.005,15) | 15 progetti nazionali<br>(€ 1.560.380) | 1 progetto nazionale<br>(€ 6.700)   |
|   | 2 progetti internazionali<br>(€ 59.280)   | 3 progetti europei<br>(€ 534.375)      | 2 progetti internazionali<br>- di cui uno sul programma<br>H2020 ERC StG<br>(€ 1.521.270) |

Nell'anno 2020 la Scuola ha ricevuto complessivamente finanziamenti per l'attività di ricerca proveniente da terzi per una percentuale pari al 24% rispetto al Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e ha avviato una serie di collaborazioni tra cui, particolarmente di impatto, è risultata la seconda convenzione quadro di collaborazione scientifica con Intesa Sanpaolo S.p.A. per lo sviluppo delle attività del laboratorio di ricerca applicata denominato "*Neuroscience Lab - Intesa SanPaolo Innovation Center*".

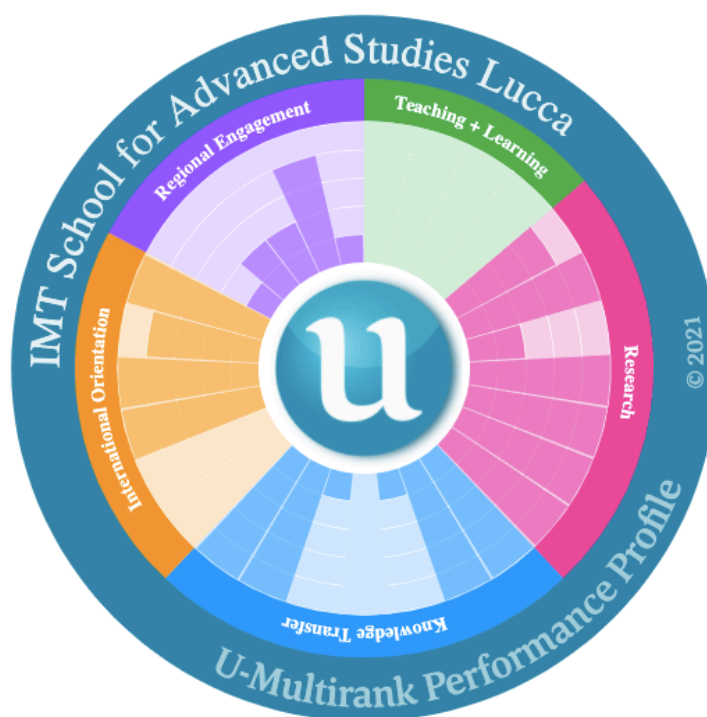
Nel complesso, i finanziamenti su indicati, consentono di sviluppare un articolato piano di ricerca che vede coinvolte tutte le componenti della Scuola IMT inclusi giovani ricercatori, alcuni dei quali vincitori di progetto come responsabile di unità di ricerca, e di sviluppare al contempo una fitta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

|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020* |
|--|------|------|------|------|-------|
| <b>Numero pubblicazioni presenti su Scopus con affiliazione Scuola IMT (totale)</b>                    | 174  | 152  | 171  | 168  | 179   |
| <b>Numero pubblicazioni presenti su IRIS (per anno di pubblicazione)</b>                               | 245  | 215  | 233  | 206  | 180   |
| <b>Numero di pubblicazioni di fascia A per i settori non bibliometrici (per anno di pubblicazione)</b> | 58   | 80   | 47   | 50   | 40    |
| <b>Numero pubblicazioni in Q1 (primo quartile) secondo ranking SCImago (per anno di pubblicazione)</b> | 89   | 82   | 85   | 84   | 46    |

\* Considerato l'impatto negativo dell'emergenza epidemiologica del 2020 sulla produzione scientifica e il rallentamento delle procedure di valutazione e accettazione delle pubblicazioni sulle riviste scientifiche.

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

Anche nell'anno 2020 la Scuola IMT ha partecipato all'indagine annuale di U-Multirank (*ranking* ufficiale della Commissione Europea). L'analisi, relativa all'anno 2019, conferma la Scuola IMT al secondo posto in Italia per numero di risultati positivi raggiunti: tredici in tutto gli indicatori in cui ha ottenuto il massimo punteggio.



**Figura 1:** Rappresentazione grafica dei risultati ottenuti dalla Scuola IMT nell'indagine U-Multirank relativa all'anno 2019. Gli ambiti considerati sono cinque: Didattica, Ricerca, Trasferimento di conoscenze, Orientamento internazionale e Contributo alla crescita regionale<sup>2</sup>.

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

In particolare si registra un incremento nel numero di pubblicazioni scientifiche, fra le quali spiccano quelle di carattere interdisciplinare e del tasso di citazioni ottenute.

Altrettanto importante il giudizio positivo ottenuto dalla Scuola per il numero di posizioni post-dottorato attive - ovvero il numero allievi che continuano a fare ricerca dopo aver conseguito il titolo di dottore di ricerca - che rappresentano circa il 25% del personale accademico. Premiata anche l'attitudine alla mobilità internazionale in entrata e in uscita degli allievi e la presenza di personale accademico internazionale.

### Terza Missione

|   |  |
|---|--|
| <b>Spin-off</b>                           | 2 società costituite                               |
|   | 2 società accreditate nell'anno 2020 (costituende) |
| <b>Convenzioni (attive nel 2020)</b>      | 12 convenzioni locali                              |
|   | 14 convenzioni nazionali                           |
|   | 8 convenzioni internazionali                       |
| <b>Eventi di divulgazione scientifica</b> | 2 svolti in presenza                               |
|   | 14 svolti in remoto                                |
| <b>Workshop</b>                           | 2 svolti in remoto                                 |

Nel 2020 si sono intensificate le attività del **Game Science Research Center**, centro di ricerca interuniversitario con sede amministrativa presso la Scuola IMT Alti Studi di Lucca, tra i cui obiettivi ha anche la promozione e il sostegno delle attività legate alla terza missione e che prevedono l'impiego del gioco e la creazione di un ponte con i settori produttivi che utilizzano i giochi come mezzi di produzione o prodotti.

Nel corso dell'anno 2020 sono inoltre state avviate le attività dell'**Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico (URTT)**, nato da un accordo tra la Regione Toscana, l'Università degli Studi di Firenze, l'Università di Pisa, l'Università di Siena, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna, la Scuola IMT Alti Studi Lucca e la Fondazione Toscana Life Science.

Per quanto riguarda il rafforzamento delle attività di valorizzazione e promozione delle strutture di ricerca della Scuola, è stato ottenuto un finanziamento all'interno di un bando regionale, di una borsa di ricerca



che ha l'obiettivo di formare figure ad alta professionalità, esperte nelle attività di terza missione in grado di supportare le attività di comunicazione e *marketing* delle strutture di ricerca universitarie.

## 2.2 IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO

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

**Tabella 1:** Assegnazione del FFO nell'ultimo triennio

| Dettaglio voci  | Assegnazione     |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
|   | 2018             | 2019             | 2020             |
| Quota base  | 4.948.665        | 4.936.987        | 4.940.275        |
| Quota premiale, di cui  | 1.536.582        | 1.661.759        | 1.828.546        |
| - qualità della ricerca - VQR   | 723.371          | 762.283          | 830.550          |
| - politiche di reclutamento   | 570.198          | 523.036          | 616.056          |
| - valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei                             | 243.013          | 376.440          | 381.940          |
| Piano associati   | 222.820          | 222.820          | 222.820          |
| Piani straordinari  | 337.546          | 701.122          | 760.642          |
| Borse post lauream  | 740.975          | 839.325          | 880.562          |
| Programmazione triennale  | 37.644           | -                | 69.636           |
| Quota atri interventi specifici (Direttore, FABBR, fondo giovani, rimborsi ASN, ecc.) | 315.972          | 33.754           | 53.788           |
| Una tantum professori e ricercatori   | 14.600           | 11.680           | -                |
| Proroga corsi di dottorato A.A. 2019/2020   | -                | -                | 118.265          |
| D.M. 294/2020 straordinarie esigenze connesse allo stato di emergenza COVID-19        | -                | -                | 250.000          |
| <b>Totale</b>   | <b>8.154.804</b> | <b>8.407.447</b> | <b>9.124.534</b> |



### 2.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA e *CUSTOMER SATISFACTION*

Il D.Lgs. n. 74/2017, che ha modificato il D.Lgs. n. 150/2009, ha introdotto alcune novità all'interno del processo valutativo, in particolare concretizzando la partecipazione diretta di cittadini utenti alla valutazione della *performance* della Pubblica Amministrazione.

In generale, come espresso dall'ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle università statali italiane", il principio di fondo da rispettare è che il grado di soddisfazione dei soggetti cui il supporto amministrativo è dedicato (utenza interna ed esterna) deve essere debitamente preso in considerazione sia in fase di definizione degli obiettivi all'interno del Piano Integrato, sia in fase di valutazione e rendicontazione nella Relazione sulla *performance*.

Oltre all'ascolto sistematico della componente studentesca per quanto riguarda la didattica erogata tramite il *Teaching Evaluation Questionnaire*, somministrato per ogni insegnamento, e il questionario sul percorso di Dottorato nel complesso, somministrato al momento della richiesta di discussione di tesi, dal 2017 la Scuola partecipa al *Good Practice* (GP), progetto coordinato dal Politecnico di Milano per incentivare il monitoraggio costante della *performance* con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi erogati dalle Università.

La rilevazione di *Customer Satisfaction* (CS) si rivolge alle seguenti categorie di portatori di interesse (*stakeholder*): da un lato docenti, dottorandi e assegnisti, dall'altro il personale tecnico-amministrativo.

I risultati dei questionari di CS somministrati permettono di quantificare la percezione rispetto al servizio di supporto erogato dalla Scuola tramite l'analisi del grado di soddisfazione.

Il questionario, disponibile in lingua italiana e inglese, viene compilato online in forma anonima tramite *link* inviato a tutti gli aventi diritto. Nella fase iniziale di compilazione del questionario all'utente viene chiesto di indicare la propria nazionalità e il ruolo oltre ad un eventuale incarico istituzionale. Viene inoltre richiesto al compilatore di selezionare i servizi di cui ha effettivamente fruito e per i quali sarà chiamato ad esprimere un'opinione. Per alcuni servizi di uso comune tuttavia l'opinione è richiesta automaticamente a tutti gli utenti.

La valutazione dei vari servizi viene fatta utilizzando una scala di valori da 1 a 6 (1 = completamente insoddisfatto, 6 = del tutto soddisfatto) con la possibilità, al termine del questionario, di esprimere un commento in un campo di testo libero.

Una delle problematiche principali legata all'utilizzo delle rilevazioni *Good Practice* è il basso tasso di risposta. Preso atto di questa problematica il Presidio della Qualità (PQ) ha promosso la compilazione dei questionari tramite una serie di email e l'invio di un documento di presentazione dettagliata del progetto.

Nonostante l'impegno del PQ la partecipazione è stata esigua come negli anni precedenti; solo 39 allievi su 152 aventi diritto hanno risposto al questionario somministrato nella primavera 2020 con riferimento ai servizi offerti nel 2019 (tasso di risposta 25,7% contro il 27,4% registrato l'anno precedente).

Al fine di differenziare gli strumenti di rilevazione e di superare le problematiche legate alla numerosità del campione, spesso poco significativo, il PQ aveva proposto per il 2020 la sperimentazione di una nuova metodologia di ascolto degli allievi: i *focus group*. A causa dell'emergenza epidemiologica l'introduzione di tale strumento, che si ricorda essere un'analisi qualitativa svolta in gruppo sotto la guida di un moderatore, è stata momentaneamente sospesa.

#### 2.4 L'ACCREDITAMENTO INIZIALE

Il rapporto redatto dalla CEVS a seguito della visita di accreditamento iniziale avvenuta dal 25 al 27 novembre 2019 riporta come principali punti di forza che la Scuola "rappresenta una struttura sicuramente di eccellenza con alcune specificità (ad es. La forte vocazione interdisciplinare) che la contraddistinguono rispetto ad altre Scuole e che costituiscono delle peculiarità che andrebbero in generale rafforzate. L'IMT ha attuato un'importante e lodevole riorganizzazione interna ponendosi obiettivi sicuramente sfidanti nonostante la necessità di garantire, in un momento di importanti cambiamenti, la stabilità del proprio assetto interno".

Le criticità evidenziate sono legate invece ad una politica finanziaria un po' troppo cauta, alla provenienza del corpo docente e all'attuazione dell'interdisciplinarietà nelle attività della Scuola.

Gli aspetti da migliorare indicati dalla CEVS sono:

- la disponibilità postazioni e aule studio per gli allievi;
- la capacità di attrazione di fondi su base competitiva, soprattutto a livello internazionale;
- le strategie di reclutamento del personale docente;
- la strategia di reclutamento di allievi internazionali;
- evidenziare e supportare la vocazione multidisciplinare della Scuola.

Le raccomandazioni formulate dalla CEVS, da tenere in considerazione in vista dell'accREDITAMENTO periodico:

- attuare strategie ed attività di reclutamento che consentano di evitare un eccessivo localismo, facilitando così creazione di un ambiente effettivamente internazionale e multidisciplinare,



garantendo uno sviluppo armonico delle diverse aree e delle conseguenti politiche di ricerca interdisciplinare della Scuola;

- sostenere e promuovere l'internazionalizzazione con accordi e convenzioni nonché con attività strutturate di mobilità e *visiting*;
- istituire una figura professionale dedicata al *placement* e monitorare le attività di *placement*;
- monitorare i risultati della VQR e del bando per i Dipartimenti di Eccellenza;
- completare quanto prima il sistema di Assicurazione della Qualità per testarlo ed apportare eventuali modifiche.

Tenuto conto del rapporto CEVS, il Ministero dell'Università e della Ricerca ha concesso l'accreditamento iniziale alla Scuola IMT con D.M. del 10 agosto 2020, n. 438. Tale decreto riporta, inoltre, che l'ANVUR, avvalendosi del contributo del Nucleo di Valutazione, effettua, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. n. 19/2012, il monitoraggio sul mantenimento dei requisiti per l'accreditamento iniziale, sulla base dell'aggiornamento annuale delle informazioni inserite dalla Scuola nella banca dati "SUA-Scuole". La perdita di uno o più requisiti comporta la revoca dell'accreditamento, disposta con decreto del Ministro, su parere conforme dell'ANVUR.

### 3. INQUADRAMENTO STRATEGICO

Le linee strategiche di sviluppo della Scuola IMT per il triennio 2021-2023 sono definite nei seguenti documenti:

- "Contributo al Piano Strategico della Scuola IMT", approvato dal Senato Accademico nella seduta del 13 maggio 2020;
- "Documento di Programmazione Triennale 2021-2023", approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle rispettive sedute del 18 dicembre 2020.

#### 3.1 LINEE STRATEGICHE

Le linee strategiche di Sviluppo della Scuola IMT per il triennio 2021-2023, come descritte in dettaglio nel "Documento di Programmazione Triennale 2021-2023", si articolano intorno a 13 elementi fondamentali che caratterizzano la natura della Scuola e le sue attività:

1. Professori di ruolo

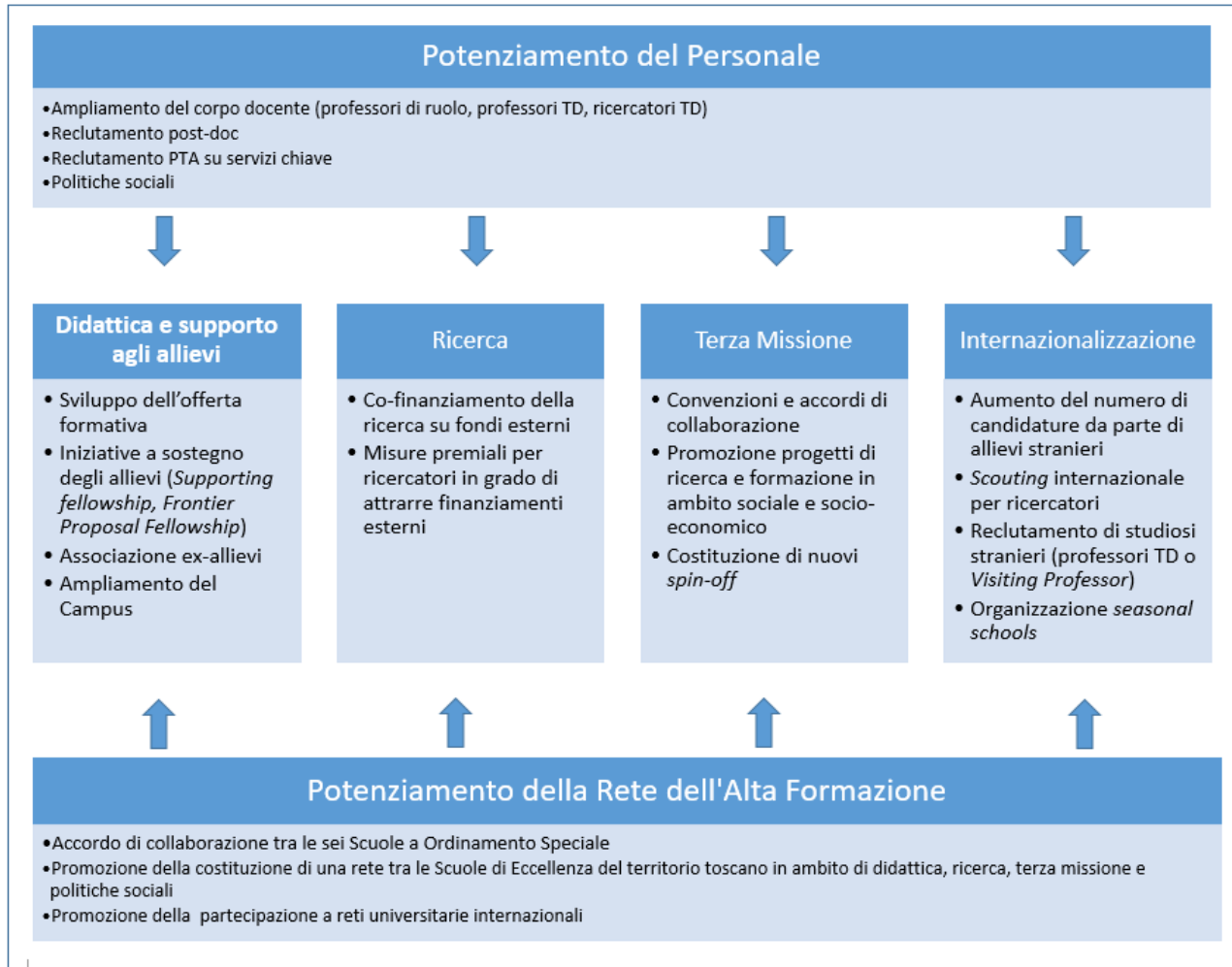


SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

2. Ricercatori a tempo determinato di tipo B (RTD-B)
3. Ricercatori a tempo determinato di tipo A (RTD-A)
4. Ricercatori *Junior* (Assegnisti, borsisti, collaboratori di ricerca)
5. Allievi
6. Didattica
7. Ricerca
8. Internazionalizzazione
9. Modello *Campus*
10. Terza Missione e rapporto con il territorio
11. Ruolo nell'Alta Formazione
12. Struttura amministrativa e personale tecnico-amministrativo
13. Politiche sociali, pari opportunità e parità di genere

I singoli punti sopra elencati, tra di loro fortemente interconnessi, sono elementi fondamentali che compongono le Linee Strategiche rappresentate nella figura 2.





**Figura 2:** Linee Strategiche e collegamento con gli elementi fondamentali delineati nel "Documento di Programmazione Triennale 2021-2023"

Il Piano Strategico della Scuola è quindi caratterizzato da 4 aree principali (Didattica e supporto agli allievi, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione) sulle quali impattano le due aree trasversali di Potenziamento del Personale (docente, ricercatore, personale tecnico-amministrativo) e di Potenziamento della Rete dell'Alta Formazione.

### 3.2 ANALISI SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento che permette di valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) nell'ambito della pianificazione strategica.

Lo schema grafico riportato in figura 3 riassume l'analisi dettagliata riportata nel "Documento di Programmazione Triennale 2021-2023". A livello metodologico l'analisi SWOT ha posto le basi per l'individuazione di linee strategiche che vadano a valorizzare i punti di forza della Scuola e favoriscano le opportunità, contrastando allo stesso tempo i punti di debolezza e le minacce.

|   |   |
|---|---|
| <p><b><u>STRENGTHS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità e provenienza culturale dei docenti</li> <li>• Carattere multidisciplinare della Scuola evidente nell’approccio formativo e nelle linee di ricerca</li> <li>• Selezione di ricercatori e assegnisti che rappresentano una solida base per le attività di ricerca e formazione</li> <li>• Attrattività sul piano nazionale e internazionale di studiosi e allievi</li> <li>• Modello <i>Campus</i> residenziale che favorisce l’interazione fra le varie componenti della <i>community</i></li> <li>• Internazionalizzazione (reclutamento di allievi stranieri, programmi di scambio, programma di <i>Visiting Professor</i>)</li> <li>• Qualificazione, età media ed alto senso di appartenenza istituzionale del PTA</li> </ul> | <p><b><u>WEAKNESSES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitato numero di docenti di ruolo</li> <li>• Relativo localismo (provenienza e formazione) del personale docente di ruolo</li> <li>• Mancanza di una propria dotazione immobiliare che permetta investimenti e pianificazioni</li> <li>• Limitata attrattività di risorse esterne che contribuiscono all’auto-sostenibilità della Scuola e allo sviluppo di attività di ricerca</li> </ul>   |
| <p><b><u>OPPORTUNITIES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertà decisionale ed organizzativa legata all’essere Scuola a Ordinamento Speciale</li> <li>• Possibilità di dialogo e collaborazione con le altre Scuole a Ordinamento Speciale</li> <li>• Presenza di una foresteria all’interno del <i>Campus</i> che consente di sviluppare attività formative a carattere intensivo</li> <li>• Investimento sulla formazione di giovani ricercatori (RTD e assegnisti) come strumento per sviluppare un <i>network</i> di collaborazione con centri di ricerca internazionali</li> <li>• Possibilità di attivare nuove attività formative</li> <li>• Realizzazione di progetti di <i>Spin-off</i></li> </ul>   | <p><b><u>THREATS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancato raggiungimento delle dimensioni adeguate a sostenere le attività e perseguire la crescita istituzionale</li> <li>• Frammentazione delle attività di ricerca che rischia di portare ad uno sviluppo frammentario e disarmonico invece di perseguire la multidisciplinarietà</li> <li>• Gestione economica non in grado di garantire la sostenibilità delle proprie attività</li> <li>• Sostenibilità funzionale e ampliamento delle attività formative con impatto negativo sulla qualità</li> </ul> |

**Figura 3:** Analisi SWOT con dettaglio dei punti di forza (*Strengths*), delle debolezze (*Weaknesses*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*) per la Scuola IMT.



### 3.3 POLITICHE SOCIALI, PARI OPPORTUNITÀ e PARITÀ DI GENERE

Negli ultimi anni, l'operato della Direzione si è significativamente rivolto alle politiche sociali e alle pari opportunità, con una particolare attenzione alle azioni positive sui temi dell'uguaglianza di genere. In linea anche con le più recenti indicazioni ministeriali, la Direzione ha definito una Delega sul tema e costituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Scuola IMT, che ha avviato i propri lavori nel Dicembre 2018 con il compito di favorire l'eguaglianza di genere, la conciliazione vita privata-vita professionale, il benessere lavorativo, attraverso piani operativi che saranno integrati appieno nel Piano Strategico della Scuola, attraverso il Piano di Azioni Positive.

Il CUG si è attivamente mosso per promuovere la realizzazione di un ambiente caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e dall'assenza di qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta. In particolare:

- l'istituzione del servizio di Supporto Psicologico, tramite convenzione triennale con l'Azienda USL Toscana Nord Ovest, fruibile sia dagli allievi sia da ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo della Scuola
- la revisione dello Statuto della Scuola con l'adozione di norme etiche per il contrasto alle discriminazioni e per la promozione delle pari opportunità.

Inoltre, al CUG è stato assegnato dalla Direzione il compito di redigere il Bilancio di Genere; la maggior parte del lavoro analitico è stata già assolta rispondendo alla Direttiva Ministeriale recentemente mirata a individuare le misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei CUG nelle amministrazioni pubbliche; tale lavoro di redazione sarà concluso nei primi mesi del 2021.

Su indicazione poi dello stesso CUG, la Scuola si sta dotando della figura della/del Consigliera/e di Parità, andando a completare la definizione delle figure istituzionali a supporto del benessere lavorativo.

Tra le iniziative, che dovranno essere finalizzate, avviate o proseguite nel prossimo triennio:

- la redazione Bilancio di Genere e la periodica definizione del Piano d'Azioni Positive (PAP);
- la definizione di incontri con gli allievi per monitoraggio benessere lavorativo nell'ambito del modello *Campus*, anche attraverso la promozione della verifica sui servizi offerti dalla Scuola IMT all'utenza interna che affianchi e integri il questionario sul Benessere Organizzativo somministrato all'intera comunità nell'ambito del Progetto *Good Practice*;
- la definizione delle modalità di *smart-working*;

- la revisione del Codice Etico della Scuola, che presenta lacune sui temi delle pari opportunità, del *mobbing* e di tutte le forme di discriminazione in ambito lavorativo;
- il potenziamento dell'adesione della Scuola IMT alla rete regionale dei CUG Toscana e la promozione della costituzione di una rete tra le Scuole di Eccellenza del territorio;
- la realizzazione di interventi di informazione e sensibilizzazione sui temi delle pari opportunità, della prevenzione della violenza di genere e di tutte le discriminazioni
- l'attuazione di strategie comunicative per far sì che nel linguaggio dell'istituzione sia riconosciuto e valorizzato anche il genere;
- l'avvio di una costante attività di monitoraggio della parità di genere nell'ambito delle attività seminariali, congressuali, formative e divulgative della Scuola IMT.

### 3.4 ASSICURAZIONE e VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ

La Scuola IMT promuove l'assicurazione della qualità e il miglioramento dei processi e dei risultati in coerenza con le priorità e gli obiettivi strategici definiti dagli strumenti di programmazione.

Il Presidio della Qualità della Scuola, recepiti i commenti e le raccomandazioni della CEVS, ha avviato una riflessione sullo sviluppo del proprio sistema di Assicurazione della Qualità per quanto riguarda Ricerca a Terza Missione. Inoltre, di concerto con il Delegato alla Didattica, ha iniziato i lavori di revisione dei questionari attualmente in uso al fine di ottimizzare le informazioni raccolte ed introdurre nel sistema di rilevazione delle opinioni degli allievi un questionario annuale che possa, tra le altre cose, far emergere eventuali aspetti da migliorare nell'ambito dei servizi di tutoraggio offerti e delle opportunità offerte dalla Scuola.

Alla fine del 2020 hanno preso inoltre avvio le attività legate alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019), finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-2019 (D.M. 1110/2019, D.M. 444/2020). Tali attività continueranno ad impegnare la Scuola nel corso del 2021 come dettato dal cronoprogramma stabilito dall'ANVUR. In particolare, per quanto riguarda la valutazione dei prodotti della ricerca, la Scuola IMT ha avviato una simulazione promossa dalla Direzione e dal Presidio della Qualità, che sarà ultimata in seguito alla pubblicazione dei criteri previsti da ciascun GEV (Gruppi Esperti Valutatori). Inoltre, vista la novità legata alla presentazione di un caso studio relativo ad attività di Terza Missione ai fini della VQR 2015-2019, la Scuola ha avviato un censimento di suddette attività e istituito una Commissione Istruttoria.



Si evidenzia, infine, che nella Programmazione Triennale del personale è esplicitata l'intenzione di consolidare il processo di assicurazione della qualità con una unità di PTA a questo dedicata che fornirà anche supporto agli organismi preposti ([par. 4.4](#)).

#### 4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance* di struttura si concretizza in obiettivi operativi che possono essere riferiti direttamente alle linee strategiche di sviluppo oppure funzionali al miglioramento qualitativo dei servizi offerti o dei processi interni.

Nell'assegnazione di nuovi obiettivi, la Scuola tiene conto dei risultati delle rilevazioni del grado di soddisfazione degli utenti in riferimento ai servizi offerti ([par. 2.3](#)).

##### 4.1 GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE

Gli obiettivi della Direzione Amministrativa per il triennio 2021-2023 sono stati individuati in linea con la natura istituzionale della Scuola e con le prospettive strategiche.

Nella definizione degli obiettivi si è tenuto conto delle indicazioni del Nucleo di Valutazione della Scuola che negli anni precedenti si è espresso circa l'importanza della trasversalità degli obiettivi a più Uffici oltre che del coinvolgimento della struttura nella definizione, nel monitoraggio e nell'eventuale rimodulazione degli stessi.

Il processo di proposta e definizione dei suddetti obiettivi si è svolto nel mese di novembre 2020 combinando l'approccio *bottom-up* a quello *top-down*, integrando cioè le proposte provenienti dagli Uffici amministrativi e dalle Unità con gli obiettivi indicati dal Direttore Amministrativo.

Quest'ultimo ha stabilito come tematica trasversale a tutti gli uffici la digitalizzazione dei processi a cui si aggiunge l'obiettivo trasversale di ottemperanza agli adempimenti relativi all'anticorruzione ed alla trasparenza.

Si precisa che, tenuto conto delle esigenze strategiche legate alla gestione della situazione emergenziale che ha caratterizzato l'anno 2020, alcuni obiettivi originariamente previsti nel Piano Integrato precedente hanno perso il proprio carattere di urgenza e sono quindi stati rimodulati su una finestra temporale più ampia oppure riproposti ex-novo per il triennio 2021-2023<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Evidenza della rimodulazione o riproposizione degli obiettivi già assegnati in precedenza è data da apposita colonna nel documento allegato "Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2021-2023"



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

Il prospetto degli obiettivi dell'amministrazione 2021-2023, approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 2 dicembre 2020, è allegato al presente Piano ("Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2021-2023") e verrà poi condiviso con tutto il personale in seguito all'approvazione dello stesso.

La pianificazione operativa prevede:

- l'assegnazione di obiettivi ad ogni struttura organizzativa (Ufficio o Unità);
- l'esplicitazione del legame con le linee strategiche;
- la trasversalità degli obiettivi, ove possibile, con indicazione delle altre strutture coinvolte;
- l'individuazione di uno o più indicatori e dei relativi *target* per indicare il livello di raggiungimento desiderato;
- l'indicazione di eventuali risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
- l'indicazione della durata dell'obiettivi. Nel caso di obiettivi pluriennali sono evidenziate le fasi principali con indicazioni sul monitoraggio annuale e sui risultati attesi per ciascuna di esse.

La fase di monitoraggio intermedio è prevista per il mese di luglio 2021 e rappresenta un importante momento di verifica per la Direzione Amministrativa. Il controllo in itinere, effettuato tramite incontri con i singoli Responsabili di Ufficio e con le Unità in *Staff*, permette, infatti, di intervenire con prontezza su eventuali criticità nella realizzazione degli obiettivi e/o procedere ad una loro rimodulazione anche sulla base di possibili mutazioni del contesto che influenzino in maniera imprevista le scelte strategiche della Scuola.

Ciò è particolarmente rilevante nell'attuale situazione condizionata dall'evolversi dell'emergenza sanitaria da COVID-19 a causa della quale, già nell'anno 2020, si è reso necessario riconsiderare e apportare modifiche sostanziali al complesso degli obiettivi dell'amministrazione per reagire prontamente alle nuove sfide che si sono palesate (ad es. nell'erogazione della didattica e dei servizi agli allievi e all'utenza in generale).

Delle variazioni e rimodulazioni degli obiettivi in itinere viene dato conto a consuntivo nella Relazione sulla *Performance*.

Si riporta di seguito la tabella 2 che presenta una sintesi degli obiettivi operativi organizzati per finalità (didattica e supporto agli allievi, internazionalizzazione, potenziamento del personale, ricerca,

digitalizzazione e informatizzazione, trasparenza). Per maggiori dettagli si prega di fare riferimento all'Allegato "Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2021-2023".



**Tabella 2:** Declinazione degli obiettivi operativi dell'Amministrazione per finalità

| <b>Finalità</b>                      | <b>Obiettivo</b>  | <b>Ufficio/Unità responsabile</b>         | <b>Altri attori coinvolti</b>  |
|--------------------------------------|---|---|--|
| DIDATTICA e SUPPORTO agli ALLIEVI    | <b>D.1</b> Modifica del Regolamento del Dottorato   | Dottorato e Alta Formazione               | Unità Studi e Consulenze Normative   |
|                                      | <b>D.2</b> Definizione del Regolamento dei Corsi di Perfezionamento e Aggiornamento               | Dottorato e Alta Formazione               | Unità Studi e Consulenze Normative   |
|                                      | <b>D.3</b> Potenziamento del servizio di <i>placement</i>   | Dottorato e Alta Formazione               | Comunicazione ed Eventi; Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza                                     |
|                                      | <b>D.4</b> Riorganizzazione e ottimizzazione delle procedure di mobilità                          | Dottorato e Alta Formazione               | Affari Generali (Protocollo), Contabilità e Bilancio, Sistemi Informativi e Tecnologie, Gruppi di Lavoro |
|                                      | <b>D.5</b> Ampliamento dei <i>server</i> dei laboratori degli allievi                             | Sistemi Informativi e Tecnologie          |  |
| DIGITALIZZAZIONE e INFORMATIZZAZIONE | <b>DIG.1</b> Miglioramento del processo degli acquisti e della modulistica                        | Affari Generali                           | Tutti gli Uffici e le Unità; Gruppo di Lavoro  |
|                                      | <b>DIG.2</b> Dematerializzazione dei documenti amministrativi - FASE 1                            | Affari Generali                           | Tutti gli Uffici e le Unità  |
|                                      | <b>DIG.3</b> Migrazione da catalogo Clavis NG a Sebina Netx                                       | Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca |  |
|                                      | <b>DIG.4</b> Protocollo di fatture cartacee e notule per prestazioni occasionali                  | Contabilità e Bilancio                    | Risorse Umane; Sistemi Informativi e Tecnologie; Affari Generali (Protocollo)                            |
|                                      | <b>DIG.5</b> Adozione del <i>Diploma Supplement</i> - FASE 1                                      | Dottorato e Alta Formazione               | Sistemi Informativi e Tecnologie   |
|                                      | <b>DIG.6</b> Miglioramento della gestione delle informazioni relative alla carriera degli allievi | Dottorato e Alta Formazione               | Affari Generali (Protocollo); Sistemi Informativi e Tecnologie   |

| Finalità                                      | Obiettivo  | Ufficio/Unità responsabile                | Altri attori coinvolti  |
|---|--|---|---|
|   | <b>DIG.7</b> Facilitazione dell'accesso alle informazioni relative ai bandi competitivi della ricerca e del <i>Knowledge Transfer</i>                        | Ricerca e Trasferimento Tecnologico       | Comunicazione ed Eventi; Sistemi Informativi e Tecnologie   |
|   | <b>DIG.8</b> Monitoraggio dell'attività di docenza svolta da professori e ricercatori  | Risorse Umane                             | Dottorato e Alta Formazione; Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Sistemi Informativi e Tecnologie                |
|   | <b>DIG.9</b> Miglioramento dell'applicativo "Contratti" nella Intranet SIIMT   | Risorse Umane                             | Sistemi Informativi e Tecnologie  |
|   | <b>DIG.10</b> Revisione procedura per la gestione delle missioni e dei rimborsi spese  | Risorse Umane                             | Sistemi Informativi e Tecnologie; Contabilità e Bilancio; Gruppo di Lavoro  |
|   | <b>DIG.11</b> Impostazione di un cruscotto per la raccolta e la condivisione dei dati tra uffici   | Unità Programmazione, Controllo e Qualità | Servizi Informativi e Tecnologie; Risorse Umane; Dottorato e Alta Formazione; Ricerca e Trasferimento Tecnologico |
| INTERNAZIONALIZZAZIONE/<br><i>PERFORMANCE</i> | <b>I.1</b> Miglioramento del processo di organizzazione di <i>winter</i> e <i>summer school</i> , con particolare riferimento alla gestione delle iscrizioni | Comunicazione ed Eventi                   | Sistemi Informativi e Tecnologie; Contabilità e Bilancio; Gruppo di lavoro  |
| <i>PERFORMANCE</i>                            | <b>P.1</b> Affidamento del servizio di pulizia   | Affari Generali                           | Comunicazione ed Eventi; Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza  |
|   | <b>P.2</b> Realizzazione di uno <i>shop</i> della Scuola e avvio dell'attività di vendita di <i>gadget</i> personalizzati                                    | Comunicazione ed Eventi                   | Affari Generali; Contabilità e Bilancio; Sistemi Informativi e Tecnologie   |
|   | <b>P.3</b> Stesura del piano di comunicazione della Scuola   | Comunicazione ed Eventi                   |   |
|   | <b>P.4</b> Revisione e modifica degli attuali Regolamenti legati a contabilità e finanza   | Contabilità e Bilancio                    | Unità Studi e Consulenze Normative; Risorse Umane   |

| Finalità   | Obiettivo  | Ufficio/Unità responsabile                  | Altri attori coinvolti   |
|--|--|---|--|
|  | <b>P.5</b> Allineamento Progetti con Co.GE   | Contabilità e Bilancio                      | Ricerca e Trasferimento Tecnologico                              |
|  | <b>P.6</b> Predisposizione della gestione da remoto di tutte le attività dell'ufficio                              | Contabilità e Bilancio                      | Sistemi Informativi e Tecnologie                                 |
|  | <b>P.7</b> Gestione degli spazi per il Personale Tecnico Amministrativo nella fase post emergenziale               | Risorse Umane                               | Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza                      |
|  | <b>P.8</b> Implementazione di un meccanismo per permettere la modifica delle pagine web personali                  | Sistemi Informativi e Tecnologie            |  |
|  | <b>P.9</b> Implementazione di <i>policy</i> di sicurezza   | Sistemi Informativi e Tecnologie            |  |
|  | <b>P.10</b> Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i> (SMVP)                     | Unità Programmazione, Controllo e Qualità   | Risorse Umane  |
|  | <b>P.11</b> Progettazione e coordinamento del progetto di revisione dell'intero corpo dei regolamenti della Scuola | Unità Studi e Consulenze Normative          | Tutti  |
| POTENZIAMENTO DEL PERSONALE                            | <b>PP.1</b> Ottimizzazione del servizio di supporto psicologico  | Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza | Risorse Umane  |
|  | <b>PP.2</b> Promozione e messa in atto di attività a tutela del benessere e della salute                           | Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza | Affari Generali; Risorse Umane; Sistemi Informativi e Tecnologie |
| POTENZIAMENTO del PERSONALE/<br>INTERNAZIONALIZZAZIONE | <b>PP.3</b> Miglioramento dell'informativa a favore degli allievi stranieri  | Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza | Sistemi Informativi e Tecnologie                                 |



| <b>Finalità</b> | <b>Obiettivo</b>  | <b>Ufficio/Unità responsabile</b>         | <b>Altri attori coinvolti</b>   |
|-----------------|---|---|---|
| RICERCA         | <b>R.1</b> Implementazione del piano di monitoraggio della produzione scientifica                 | Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca | Risorse Umane; Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Unità Programmazione, Controllo e Qualità |
|                 | <b>R.2</b> Promozione e valorizzazione delle attività di ricerca della Scuola                     | Ricerca e Trasferimento Tecnologico       | Comunicazione ed Eventi   |
|                 | <b>R.3</b> Supporto ai ricercatori per la presentazione di bandi competitivi su programmi europei | Ricerca e Trasferimento Tecnologico       | Comunicazione ed Eventi; Sistemi Informativi e Tecnologie                                     |
| TRASPARENZA     | <b>T.1</b> Aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" di competenza                | Tutti                                     |   |



#### 4.2 RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Per quanto riguarda il raccordo tra la *performance* organizzativa e la programmazione economico-finanziaria, gli obiettivi dell'amministrazione per il triennio 2021-2023 riportati sinteticamente nella tabella 2 possono essere perseguiti senza la necessità di allocazione di *budget* aggiuntivo nel quadro della programmazione presentata di seguito.

Nell'ottica della gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio, è necessario adottare una visione unitaria cercando i punti di contatto tra le linee di indirizzo e gli obiettivi che ne scaturiscono o il processo di *budget*.

I ricavi previsti per il 2021 sono pari ad euro 10.734.564, di cui:

- euro 8.690.419 (pari al 69%) da risorse provenienti dal MUR a titolo di FFO e altre causali;
- euro 1.704.145 risorse provenienti da progetti di ricerca (si precisa che il ricavo dei progetti è valutato al metodo del costo, come previsto dai principi contabili, un particolare meccanismo di valutazione dei progetti di ricerca, secondo cui i ricavi sono misurati non in base all'entità del finanziamento ma sulla base dello stato di avanzamento commisurato ai costi di competenza rilevati anno per anno, pertanto le voci di ricavo "Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico" e "Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi" sono registrate a bilancio solo a copertura dei costi imputati per competenza nello stesso esercizio);
- euro 340.000 per contributi da pubblici e privati e altri proventi diversi (concessione spazi e foresteria San Francesco).

Per quanto riguarda i costi, pari a complessivi euro 12.581.518, le voci di maggior rilievo sono:

- il costo del personale docente e tecnico-amministrativo (di ruolo e a tempo determinato), pari al 52% (6.538.125 euro), in aumento come da Programmazione Triennale 2021-2023;
- gli interventi a favore degli allievi (borse di dottorato e incentivi per la mobilità), pari al 19% (2.345.171 euro), che vedono un incremento legato all'estensione al quarto anno delle borse di dottorato.

Il *budget* economico mostra per l'anno 2021 proventi per euro 10.734.564 e costi per euro 12.581.518 con un risultato economico di euro – 1.846.954. Esso risulta in equilibrio mediante l'utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria. Come specificato nella nota illustrativa al Bilancio



Unico di Previsione 2021, l'utilizzo delle riserve è destinata alla copertura di costi non strutturali, ovvero costi non fissi, ma che sono sostenuti per promuovere lo sviluppo della Scuola.

Inoltre la Scuola, a partire dal 2019 ha finanziato progetti di ricerca trasversale (PAI) rivolti ai professori e ricercatori della Scuola e perfettamente integrati con il piano di sviluppo. Il totale del finanziamento ammonta ad euro 1.477.500 ed è stato inserito nel bilancio allocando l'intero importo nel periodo 2020-2023, rispetto alla previsione iniziale del triennio 2020-2022, all'interno delle varie voci di costo (es. personale, attrezzature, materiale di consumo, eventi e divulgazione, ecc.). in seguito a proroghe dovute anche alla situazione emergenziale da COVID-19, infatti, il termine dei progetti *Junior* è fissato al 30 giugno 2021, mentre per i progetti *Senior*, di durata triennale, la scadenza è fissata al 30 giugno 2023. Tale programma di investimento in attività di ricerca caratterizzante la Scuola sarà garantito impegnando parte delle riserve di cui la Scuola dispone ed è finalizzato a consolidare il livello di eccellenza raggiunto negli anni e ad attrarre risorse umane ad elevato potenziale e risorse economiche dall'esterno, in linea con la missione e il piano di sviluppo approvato dalla Scuola.

Anche per gli anni 2022 e 2023 la Direzione della Scuola ha previsto di continuare ad investire le risorse provenienti dalle riserve per dare impulso alla ricerca e alle attività di giovani ricercatori, in linea con la missione della Scuola Per maggior dettagli sui costi e ricavi, si rimanda al documento di Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio 2021 disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale<sup>4</sup>.

#### 4.3 LA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2019-2021

Il D.M. n. 989 del 25 ottobre 2019 "Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021" ha fissato le linee generali d'indirizzo della programmazione e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2019-2021 a cui ha fatto seguito l'adozione da parte delle Università di programmi triennali coerenti con quanto previsto nel decreto.

Gli obiettivi individuati per il triennio 2019-2021 sono cinque:

- A. Didattica;
- B. Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza;
- C. Servizi agli studenti;
- D. Internazionalizzazione;

---

<sup>4</sup> [http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:bilanci:bilancio\\_preventivo\\_e\\_consuntivo:bilanci\\_di\\_previsione](http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:bilanci:bilancio_preventivo_e_consuntivo:bilanci_di_previsione)

#### E. Politiche di reclutamento.

In coerenza del programma rispetto agli obiettivi elencati, tenendo conto della fattibilità del programma rispetto alla situazione di partenza e alla dimensione economica della Scuola, anche tenendo conto di eventuali co-finanziamenti diretti e considerando la capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento e di caratterizzare la Scuola in una chiara strategia di sviluppo, gli Organi istituzionali della Scuola hanno deliberato che la specificità della Scuola IMT permette di definire una strategia intorno al seguente obiettivo:

#### Obiettivo B - Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza

- Azione A: Dottorato di Ricerca Indicatore  
A: Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti. (Numeratore: Iscritti al primo anno di corso di un corso di Dottorato con borsa. – Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, Ricercatori a tempo indeterminato, RTD/A-B)
- Azione B: Brevetti e proprietà industriale  
Indicatore B: Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi. (Numeratore: proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12/2018 – Denominatore: Totale proventi proprio e dei contributi al 31/12/2018).

#### 4.4 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL PERSONALE

##### **Reclutamento di personale docente e di ricerca**

La programmazione delle assunzioni del personale docente e di ricerca per il triennio 2021-2023 è riportata nella tabella 3.

**Tabella 3:** Programmazione delle assunzioni del personale docente e di ricerca

| Anno | Posizioni previste                     | Pilastri di attività di ricerca   |
|------|--|---|
| 2021 | PO/PA<br>RTD-B<br>RTD-A<br>Assegnisti  | 1 - Metodi e tecnologie qualitativi e quantitativi<br>2 - Economia, istituzioni e sistemi produttivi<br>3 - Patrimonio e fenomeni culturali |
| 2022 | PO/PA<br>RTD-B<br>RTD-A<br>Assegnisti  | 1 - Metodi e tecnologie qualitativi e quantitativi<br>2 - Economia, istituzioni e sistemi produttivi<br>3 - Patrimonio e fenomeni culturali |
| 2023 | PO/PA<br>RTD-B*<br>RTD-A<br>Assegnisti | 1 - Metodi e tecnologie qualitativi e quantitativi<br>2 - Economia, istituzioni e sistemi produttivi<br>3 - Patrimonio e fenomeni culturali |

\* Se vi saranno ulteriori Piani Straordinari RTD-B o se l'attuale scadenza del Secondo Piano Straordinario 2020 venisse prorogata.

Per quanto riguarda le posizioni di Professore di ruolo, la Programmazione Triennale 2019-2021 prevedeva per l'anno 2019 due posizioni di Professore di Prima Fascia approvate per rispondere al fabbisogno allora identificato.

Una delle due posizioni (in INF/01 Informatica) è stata assegnata mediante procedura di valutazione ai sensi dell'articolo 24 comma 6 della legge 240/2010 nel 2020.

La posizione rimasta, unitamente alle due posizioni previste per l'anno 2020 saranno oggetto di rivalutazione per gli anni 2021-2023 come da tabella precedente.

Si ricorda che il MUR con D.M. n. 83/2020 e 856/2020 ha assegnato alla Scuola IMT un totale di 9 posizioni da RTD-B per un finanziamento complessivo di euro 540.400.

Il D.M. 856/2020 prevede inoltre che "considerato che le predette risorse sono destinate per le medesime finalità anche alle Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale, per le quali andranno opportunamente rimodulati con apposito decreto, sentita l'ANVUR, i requisiti relativi al rapporto tra numero di ricercatori e numero di professori, necessari ai fini del loro accreditamento iniziale, di cui al D.M. 439/2013".





La Scuola raccomanda sia per le figure di professore di ruolo che per le posizioni da RTD-B previste in programmazione, di ricorrere a procedure di *scouting*, in particolare nelle situazioni in cui sussistano le condizioni per sua efficace applicazione.

In questo contesto rientra anche la richiesta avanzata al MUR dalle sei Scuole di poter ricorrere a procedure di concorso che prescindano dall'indicazione di uno specifico SSD, adottando la descrizione delle competenze ricercate.

Si prevede inoltre:

- la valutazione finale dei contratti da RTD-B ai fini del passaggio al ruolo di Professore Associato (5 nel 2021, 1 nel 2022, 2 nel 2023);
- la prosecuzione dei contratti da RTD-A al momento attivi (ove possibile);
- il reclutamento di 4 unità RTD-A equivalenti finanziate dalla Scuola, per ciascun anno nel prossimo triennio;
- l'avvio del programma *Post Doc Starting Program* per l'attribuzione di assegni di ricerca di durata biennale (4 posizioni nel 2021, 6 posizioni per ogni anno nel 2022 e 2023);
- il reclutamento di ulteriori figure da ricercatore a valere su fondi esterni.

### **Reclutamento di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato**

La Direzione Amministrativa intende completare quanto previsto nella Programmazione Triennale 2020-2022 per quanto riguarda il PTA, consolidando posizioni già in organico con contratto a tempo determinato e reintegrando nella struttura le posizioni resesi vacanti a causa di mobilità verso altre istituzioni. Obiettivo ultimo di tale azione è il rafforzamento dell'organizzazione per rispondere con efficacia e rapidità al prospettato sviluppo della Scuola. Particolare attenzione verrà riservata, coerentemente con quanto raccomandato dalla CEVS, alle attività rivolte all'erogazione dei servizi agli allievi, al supporto istituzionale, alla ricerca e terza missione. In coerenza, poi, con quanto sopra esposto in tema di internazionalizzazione, si prevede il consolidamento del supporto a tali attività al fine di "favorire la conoscenza delle opportunità di internazionalizzazione e il dialogo tra professori" e affiancare il delegato all'internazionalizzazione nel suo lavoro di coordinamento. Altrettanto rilevante e coerente con quanto indicato nelle linee strategiche, è il supporto alle attività di ricerca, tramite il reperimento di figure di riferimento che possano affiancare i docenti nella scrittura e nelle diverse fasi legate alla presentazione e gestione di progetti di ricerca, soprattutto in bandi nazionali e europei. È intenzione della Direzione Amministrativa consolidare con una unità dedicata il supporto al processo di assicurazione della qualità e agli organismi ad essa preposti nonché



potenziare i servizi connessi all'erogazione della didattica a distanza e più in generale, in coerenza con gli obiettivi per la *performance* organizzativa 2021, al processo di progressiva digitalizzazione dei servizi erogati all'utenza interna ed esterna.

Conseguentemente, si prevedono, in aggiunta alla programmazione 2020-2022, e al personale in servizio nel 2020, le figure che seguono:

- 4 posizioni di categoria D;
- 3 posizioni di categoria C, di cui una è la stabilizzazione di una posizione attualmente in contratto di formazione e lavoro (prevista per il 2022).

## 5. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

Con comunicato ANAC del 2 dicembre 2020, pubblicato in data 7 dicembre 2020, sono stati differiti al 31 marzo 2021 i termini per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali 2021-2023 in considerazione dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

In questa sezione si riporta una sintesi dell'analisi delle aree di rischio e dei criteri di valutazione e trattamento del rischio corruttivo insito nei processi dell'organizzazione come da Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2020-2022 essendo l'analisi svolta ancora valida e proporzionata alla realtà della Scuola.

L'attività di valutazione dei rischi è stata coordinata dal Direttore Amministrativo sia in qualità di responsabile dell'organizzazione e della gestione dell'attività amministrativa. L'analisi ha coinvolto i Responsabili degli uffici ed ha fatto emergere le attività della Scuola maggiormente esposte al rischio di corruzione, come dettagliato nella Tabella 1 "Processi/attività maggiormente esposti ad eventi corruttivi ed uffici competenti" contenuta nel PTPCT 2020-2022.

Ogni processo/attività è stato oggetto di misurazione e valutazione del livello di esposizione al rischio alla luce dei singoli indicatori definiti nella Tabella 2 "Indicatori di rischio (*key risk indicators*) e loro definizione", elencati nell'Allegato 1 al PNA 2019, pienamente confacenti all'esigenza dell'analisi svolta dalla Scuola IMT.

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



L'analisi complessiva è rappresentata nell'Allegato 1 al PTPCT 2020-2022 e sinteticamente riportata nello stesso nella Tabella 3 "Individuazione delle aree e rispettivi processi/attività a rischio – Misurazione del livello di esposizione e formulazione di un giudizio sintetico", in cui ogni misurazione è stata motivata alla luce dei dati e delle evidenze raccolte.

Obiettivo del Piano è quello di abbassare il grado di rischio di corruzione o di mala amministrazione attraverso una serie di misure organizzative integrate quali, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo, la revisione dei regolamenti e delle procedure, i controlli, le attività di formazione del personale, che consentano di gestire il rischio e di attuare le misure di trasparenza dell'azione amministrativa, strumento d'eccezione per la prevenzione della corruzione nella PA.

Destinatario del Piano è tutto il personale dipendente ed in servizio presso la Scuola, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, a tempo pieno e a tempo parziale. Le prescrizioni in esso contenute si applicano ai collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico a qualsiasi titolo, ai titolari di organi e incarichi negli uffici di diretta collaborazione con la Scuola; ai dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo di imprese e ditte fornitrici di beni o servizi in favore della Scuola. La violazione delle misure di prevenzione integra, anche a norma del Codice di comportamento dei dipendenti della Scuola IMT, comportamenti contrari ai doveri d'ufficio ed è fonte di responsabilità disciplinare.

A valle dell'analisi condotta, sono state enucleate le azioni che la Scuola osserva al fine di ridurre l'esposizione al rischio. Tali azioni sono state puntualmente individuate nella Tabella 4 "Azioni" del PTPCT, ove si è tenuto anche conto delle misure già attuate dalla Scuola negli anni passati, che saranno ove necessario oggetto di ulteriore rafforzamento ai fini anticorrittivi.

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

- il Direttore Amministrativo, quale responsabile anticorruzione e trasparenza, governa e monitora tutti i processi;
- esistono diversi livelli di controllo nelle fasi del processo di formazione ed assunzione delle decisioni (funzionari responsabili degli uffici, Direttore Amministrativo, Direttore, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori);
- le decisioni del Consiglio di Amministrazione, composto da sette membri, sono assunte a maggioranza dei componenti e alle sedute partecipa il Collegio dei Revisori nonché il Direttore;



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

- i numerosissimi soggetti che partecipano attivamente ad ogni singola attività valutativa assumono decisioni in sede collegiale o tramite ampi gruppi di consenso, decisioni condivise sottoposte all'esame della struttura e del Direttore (v. valutazione AVA e VQR);
- la pubblicità di tutti gli esiti valutativi;
- la presenza di un codice di comportamento della Scuola rivolto a tutto il personale, docente e non.

La tabella 4 riporta una rappresentazione sintetica delle aree a rischio corruzione individuate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2020-2022 con indicazione del livello di esposizione, degli attori coinvolti e delle azioni messe in atto per ridurre l'esposizione al rischio corruttivo. Tale rappresentazione è stata aggiornata sia per rendere conto delle modifiche all'organigramma sia per introdurre ulteriori aree a rischio.

**Tabella 4:** Rappresentazione sintetica delle aree a rischio corruzione e delle azioni individuate per ridurre l'esposizione al rischio e collegamento con gli obiettivi operativi dell'amministrazione

| Area a rischio  | Processo/attività  | Misurazione del livello di esposizione al rischio | Obiettivi 2021-2023 | Attori coinvolti  | Giudizio Sintetico   | Azioni  |
|---|--|---|---------------------|---|--|---|
| Scelta del contraente nell'affidamento di lavori, forniture e servizi | Procedure di gara per acquisti beni/servizi di importo inferiore a € 40.000,00   | Alto  | P.1<br>DIG.1        | Ufficio Affari Generali<br>Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie<br>Direttore Amministrativo | Le procedure di acquisto gestite dalla Scuola IMT riguardano, prevalentemente, beni e servizi di valore inferiore alla soglia di € 40.000. L'iter di acquisto prevede la previa verifica della disponibilità del bene o servizio sugli strumenti telematici messi a disposizione da Consip (MEPA o Convenzioni) o su altre piattaforme di acquisto per la PA. In subordine, si ricorre all'attivazione di una diversa procedura di acquisto nelle modalità previste dal D.lgs. 50/2016, e nel pieno rispetto dei principi ivi sanciti  | a) Utilizzo diffuso del MEPA, START o altre piattaforme telematiche quali strumenti per l'approvvigionamento;<br>b) Pubblicità delle procedure e degli affidamenti;<br>c) Verifica di assenza di ipotesi conflitto di interesse;<br>d) Definizione e costante aggiornamento alle novità normative della procedura da seguire per gli acquisti di importo inferiore ad € 40.000,00 attraverso l'approccio " <i>lean thinking</i> ";<br>e) monitoraggio costante sul mantenimento dei requisiti ex art. 80 D.Lgs. 50/2016 dell'operatore economico contraente |
|   | Procedure di gara per acquisti beni/servizi di importo pari o superiore a € 40.000,00 ed inferiori alla soglia comunitaria | Alto  |                     |   |  |   |
|   | Procedure di gara per acquisti beni/servizi di importo pari o superiore alle soglie comunitaria                            | Medio   |                     |   |  |   |
| Reclutamento del personale  | Selezione per il Personale Tecnico Amministrativo. Nomina della commissione  | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore Amministrativo   | Le procedure concorsuali di selezione del personale tecnico amministrativo sono realizzate in conformità alle norme in materia di concorsi pubblici. Ferme restando le incompatibilità e gli obblighi di astensione previsti dalla legge e integrati dal Codice di comportamento di IMT, il regolamento interno dispone che i componenti delle commissioni siano esperti nelle materie oggetto di concorso e che non possano far parte delle commissioni: i componenti dell'organo di indirizzo politico, coloro che rivestano cariche politiche ed i rappresentanti sindacali | a) Autorizzazione ad assumere e programmazione dei fabbisogni;<br>b) Dichiarazioni di assenza di incompatibilità e conflitti di interesse da parte dei componenti le Commissioni;<br>c) Predeterminazione dei requisiti e valutazione;<br>d) Controllo diretto su più livelli e del responsabile anticorruzione;<br>e) Decisioni assunte a maggioranza da parte del Consiglio di Amministrazione;<br>f) Pubblicità bandi e graduatorie;<br>g) Verifica possesso dei requisiti;  |

| Area a rischio             | Processo/attività  | Misurazione del livello di esposizione al rischio | Obiettivi 2021-2023 | Attori coinvolti  | Giudizio Sintetico  | Azioni   |
|----------------------------|--|---|---------------------|---|---|--|
| Reclutamento del personale | Selezione per il Personale Docente Reclutamento professori di I e II fascia e dei Ricercatori.<br>Nomina della commissione | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore<br>Consiglio di Amministrazione<br>Senato Accademico | Le procedure per il reclutamento dei professori di I e II fascia e dei Ricercatori avvengono nel rispetto della Legge n. 240/2010 a cui si conforma il relativo regolamento interno della Scuola IMT. Le assunzioni avvengono previa verifica di assenza di vincoli di parentela o affinità, entro il quarto grado, del candidato con il Direttore, con un professore appartenente al Dipartimento o alla struttura che effettua la chiamata o un componente del consiglio di amministrazione dell'ateneo. La commissione valutatrice è composta in prevalenza di membri esterni che operano in assenza di conflitto di interessi. L'apertura e la divulgazione a livello internazionale delle selezioni consentono la massima conoscenza dei relativi avvisi garantendo ciò la massima partecipazione. Dell'attività di selezione viene data massima trasparenza sul sito istituzionale, nell'apposito spazio ad esso dedicato | h) Mappatura delle attività relative alle sezioni 2 e 3 attraverso l'approccio "lean thinking" ed elaborazione di documenti approvati dalla direzione, di disciplina delle specifiche procedure da osservare;<br>i) Codice di comportamento della Scuola IMT |
|                            | Selezione per il Personale Ricercatore.<br>Nomina della commissione  | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore<br>Consiglio di Amministrazione<br>Senato Accademico |   |  |
|                            | Selezione per il conferimento di Assegni di ricerca.<br>Nomina della commissione   | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore  | La selezione avviene nel rispetto della legge e del regolamento della Scuola. L'apertura e la divulgazione a livello internazionale delle selezioni consentono la massima conoscenza dei relativi avvisi garantendo ciò la massima partecipazione. Dell'attività di selezione viene data massima trasparenza sul sito istituzionale, nell'apposito spazio ad esso dedicato  |  |
|                            | Selezione per incarichi esterni (co.co.co, professionisti, lavoratori autonomi).<br>Nomina della Commissione               | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore<br>Amministrativo<br>Direttore                       | La selezione avviene nel rispetto della legge e del regolamento della Scuola. La Commissione di valutazione è attentamente composta da esperti, a garanzia della imparzialità ed efficienza della risorsa selezionata. Della procedura e della composizione della commissione è data massima pubblicità sul sito istituzionale e negli appositi spazi a ciò dedicati dalla legge  |  |

| Area a rischio   | Processo/attività  | Misurazione del livello di esposizione al rischio | Obiettivi 2021-2023 | Attori coinvolti   | Giudizio Sintetico  | Azioni   |
|--|--|---|---------------------|--|---|--|
| Reclutamento del personale   | Selezione per il conferimento di Borse di Ricerca. Nomina della Commissione  | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore                                       | La selezione avviene nel rispetto della legge e del regolamento della Scuola. L'apertura e la divulgazione consentono la massima conoscenza dei relativi avvisi garantendo ciò la massima partecipazione. Dell'attività di selezione viene data massima trasparenza sul sito istituzionale, nell'apposito spazio ad esso dedicato                               |  |
| Gestione delle autorizzazioni alle attività extra impiego  | Autorizzazioni al personale docente per lo svolgimento di attività didattica esterne alla Scuola                                 | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore                                       | Il procedimento finalizzato all'autorizzazione è disciplinato in apposito Regolamento della Scuola " sui diritti e sui doveri del personale docente e ricercatore della Scuola IMT Alt Studi Lucca", nonché, per quanto ivi non disciplinato, dalla normativa settoriale di riferimento   | a) Regolamento sugli incarichi e sui rapporti di lavoro in ambito didattico e scientifico;<br>b) Regolamento sui diritti e doveri del personale docente e ricercatore della scuola IMT Alt Studi Lucca con espressa previsione delle attività incompatibili e quelle compatibili con quelle conferite dalla Scuola<br>c) Al momento della ricognizione dei limiti retributivi viene effettuata una verifica incrociata con le autorizzazioni   |
|  | Autorizzazioni al PTA per lo svolgimento di attività extra-impiego   | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore<br>Amministrativo                     | Trova applicazione quanto disposto dal D.Lgs. 165/2001  | Applicazione della disciplina dettata dal D.Lgs. 165/2001  |
| Procedure selettive e concorsuali per l'accesso ai programmi di studio e per la concessione di borse di studio | Procedure selettive di accesso ai programmi di dottorato e procedure per l'assegnazione di borse di studio ( <i>fellowship</i> ) | Medio   |                     | Ufficio Dottorato e Alta Formazione<br>Collegio dei Docenti<br>Direttore | La selezione per l'accesso avviene previa pubblicazione di un bando a livello internazionale, a garanzia della massima trasparenza e massima partecipazione e segue quanto stabilito dalla normativa nazionale di riferimento nonché da apposito Regolamento della Scuola.<br>La procedura di assegnazione delle borse di studio è pubblicizzata sulla intranet | Le procedure concorsuali per l'accesso ai programmi di dottorato sono disciplinate dalla legge e dal Regolamento del Dottorato della Scuola.<br>La selezione avviene per titoli e colloquio orale ad opera di commissioni nominate dal Direttore sentito il Collegio dei Docenti.<br>Della selezione è data pubblicità a livello internazionale.<br>La procedura di assegnazione delle borse di studio avviene per titoli ad opera di commissioni nominate dal Direttore. I componenti della commissione non partecipano alla valutazione di domande per le quali emergano situazioni di incompatibilità |

| Area a rischio   | Processo/attività   | Misurazione del livello di esposizione al rischio | Obiettivi 2021-2023 | Attori coinvolti   | Giudizio Sintetico   | Azioni   |
|--|---|---|---------------------|--|--|--|
| Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari                     | Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere al PTA  | Medio/Basso                                       |                     | Ufficio Contabilità e Finanza<br>Ufficio Risorse Umane<br>Direttore Amministrativo   | Le procedure finalizzate all'erogazione delle sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari è improntata alla massima trasparenza, mediante pubblicazione dei relativi atti sul sito istituzionale della Scuola IMT e sui canali di informazioni prescritti dalla normativa di riferimento   | a) Regolamento attribuzione di sussidi al personale tecnico e amministrativo;<br>b) Trasparenza sui requisiti che il candidato deve possedere per l'erogazione dei sussidi;<br>c) Pubblicità di tutti i provvedimenti emessi in ogni fase del procedimento atto alla concessione dei vantaggi  |
| Valutazione del personale per il riconoscimento delle progressioni economiche e/o compensi accessori | Procedure di valutazione del personale  | Basso   | P.10                | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore Amministrativo<br>Unità Programmazione, Controllo e Qualità   | Definizione chiara ed univoca degli obiettivi al raggiungimento dei quali si ottiene l'attribuzione del punteggio che concorre alla definizione di apposita graduatoria  | Il sistema di valutazione del personale avviene sulla base dei risultati conseguiti avendo riguardo agli obiettivi precedentemente prefissati in maniera univoca, trasparente e chiara. La valutazione avviene tenendo conto sia degli obiettivi raggiunti sia dei comportamenti organizzativi   |
| Attività di ricerca  | Attività di ricerca svolta dalla Scuola IMT finanziata da terzi nel suo esclusivo o prevalente interesse istituzionale, nell'ambito di progetti finanziati o co-finanziati da enti privati o pubblici | Medio/Basso                                       |                     | Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico<br>Ufficio Affari Generali<br>Ufficio Contabilità e Finanza<br>Responsabili dei progetti e della attività in conto terzi | L'acquisizione di progetti di ricerca finanziati dall'esterno rappresenta una parte considerevole del budget annuale a disposizione della Scuola IMT.<br>Le modalità di gestione delle risorse provenienti da progetti di ricerca e attività in conto terzi è disciplinato in apposito regolamento approvato dal Consiglio Direttivo nella seduta del 30 gennaio 2018 ed aggiornato con Decreto Direttoriale 1067(42).I.3.09.02.18.<br>Con Decreto Direttoriale 02706(139).I.3.18.05.18 è stato, inoltre, aggiornato il Regolamento per la disciplina del fondo per la premialità che disciplina la costituzione e la modalità di utilizzo del fondo per la premialità dei professori e ricercatori in | a) Regolamento della Scuola per le attività istituzionali finanziate da terzi e per le attività in conto terzi;<br>b) Codice di comportamento della Scuola IMT;<br>c) Trasferimento tecnologico al mondo delle imprese, mediante divulgazione dei risultati delle attività di ricerca sviluppate all'interno di progetti da gruppi di ricerca e laboratori IMT |
|  | Attività di ricerca in conto terzi svolta dalla Scuola IMT per conto di committenti pubblici o privati e nel loro interesse esclusivo o prevalente, verso pagamento di un corrispettivo               | Medio/Basso                                       |                     | Direttore Amministrativo<br>Consiglio di Amministrazione   |  |  |



| Area a rischio              | Processo/attività   | Misurazione del livello di esposizione al rischio | Obiettivi 2021-2023 | Attori coinvolti   | Giudizio Sintetico   | Azioni   |
|-----------------------------|---|---|---------------------|--|--|--|
|                             | Monitoraggio del flusso finanziario e corretta allocazione delle risorse a remunerazione delle attività di ricerca commissionate            | Medio   | P.5                 |  | regime di tempo pieno della Scuola ai sensi dell'art. 9 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, e dell'art. 1, comma 16, della Legge 4 novembre 2005, n. 230.<br>Tali regolamenti, tra l'altro, disciplinano un sistema premiante il merito secondo criteri in linea con gli obiettivi strategici di crescita e sviluppo della Scuola tenuto conto degli ambiti oggetto di valutazione della Scuola nel suo complesso da parte del MUR e dell'ANVUR    |  |
| Procedimenti disciplinari   | Gestione del procedimento disciplinare per personale Docente e Ricercatori  | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore<br>Collegio di Disciplina   | Il procedimento disciplinare avviene nel rispetto del principio dell'imparzialità garantito dalla composizione del Collegio di disciplina (per i procedimenti a carico dei professori e dei ricercatori) nonché dell'ufficio dei procedimenti disciplinari (per i procedimenti a carico del PTA). Inoltre, sempre a garanzia dell'imparzialità, viene osservata la rotazione degli incarichi tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia | a) Osservanza del principio dell'imparzialità nella definizione della composizione del Collegio di Disciplina;<br>b) Osservanza del principio di rotazione degli incarichi;<br>c) Individuazione dei membri del Collegio di Disciplina tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia   |
| Procedimenti disciplinari   | Gestione del procedimento disciplinare PTA  | Medio   |                     | Ufficio Risorse Umane<br>Direttore<br>Amministrativo<br>Ufficio Procedimenti Disciplinari                    | Il procedimento disciplinare avviene nel rispetto del principio dell'imparzialità garantito dalla composizione del Collegio di disciplina (per i procedimenti a carico dei professori e dei ricercatori) nonché dell'ufficio dei procedimenti disciplinari (per i procedimenti a carico del PTA). Inoltre, sempre a garanzia dell'imparzialità, viene osservata la rotazione degli incarichi tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia | a) Osservanza del principio dell'imparzialità nella definizione della composizione dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari (per i procedimenti a carico del PTA);<br>b) Osservanza del principio di rotazione degli incarichi;<br>c) Individuazione dei membri dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia |
| Affari legali e contenzioso | Supporto agli uffici in fase di precontenzioso e per l'interpretazione ed applicazione della normativa settoriale di interesse della Scuola | Basso   |                     | Ufficio Affari Generali<br>Direttore<br>Direttore<br>Amministrativo<br>Unità Studi e<br>Consulenze Normative | L'attività riguarda il monitoraggio degli aggiornamenti normativi e l'adeguamento ai medesimi delle attività della Scuola. Essa si svolge con il coinvolgimento, a vari livelli, delle risorse impiegate nelle attività ed il loro puntuale aggiornamento sulle novità normative di rispettivo interesse   | a) Aggiornamenti normativi pertinenti alle attività della Scuola IMT;<br>b) Adeguamento della modulistica in uso agli uffici;<br>c) Gestione del precontenzioso  |



## 6. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

La trasparenza, intesa come "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche", è disciplinata dal D.Lgs. 33/2013, adottato in attuazione della Legge 190/2012. Ai fini della trasparenza gli obblighi sono definiti dall'ANAC (Delibera n. 1310 del 28/12/2016) e ottemperati mediante pubblicazione nell'apposita sezione del sito denominata "Amministrazione Trasparente", con struttura determinata dal D.Lgs. 33/2013, allegato 1.

La Scuola ha sempre prestato attenzione all'assolvimento degli obblighi di trasparenza con la pubblicazione e il costante aggiornamento dei dati, delle informazioni e dei documenti previsti dalla normativa all'interno della sezione Amministrazione Trasparente. Inoltre, per ciascun obbligo di pubblicazione sono stati individuati il/i responsabile/i che garantiscono l'aggiornamento delle informazioni nonché l'omogeneità di quanto pubblicato.

La Scuola, inoltre, si è dotata di apposito "Regolamento sul diritto di accesso agli atti, accesso civico e accesso generalizzato" ed ha optato per un modello di accentramento della competenza in cui a decidere sulle richieste di accesso generalizzato è il responsabile dell'Ufficio Affari Generali, mentre il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) ha competenza sulle istanze di riesame. Tale modello, per come è strutturato, offre garanzia di omogeneità nell'applicazione della normativa di riferimento con particolare riguardo alla materia dei limiti all'accesso.

Al fine di rispondere alle linee guida ANAC per l'attuazione della prevenzione della corruzione e agli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente", per l'anno 2021 è previsto un obiettivo trasversale relativo alla trasparenza.

## 7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

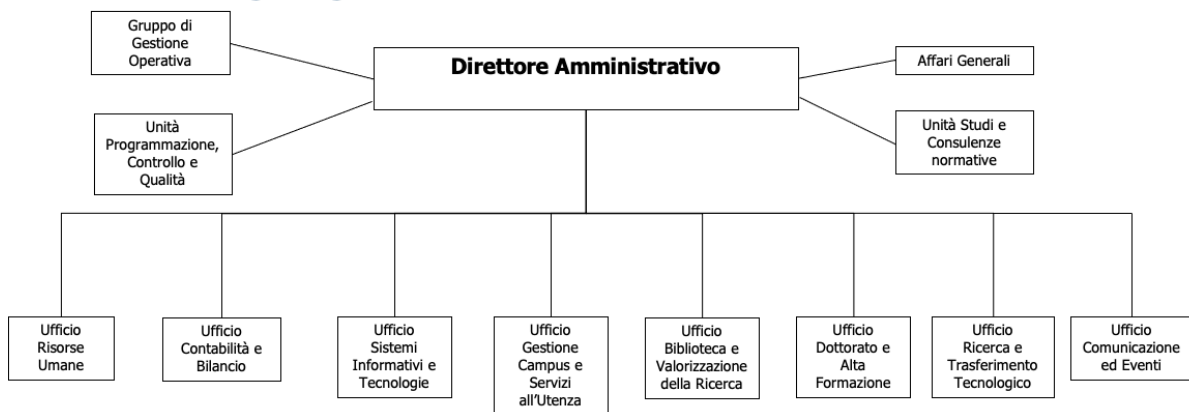
### 7.1 IL MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE

La configurazione della Scuola vede l'apparato tecnico-amministrativo organizzato in una serie di Strutture Organizzative che fanno capo alla Direzione Amministrativa con eventuali ulteriori funzioni specialistiche in *Staff* alla stessa.

Le Strutture Organizzative sono distinte in livelli in relazione alla rilevanza, al grado di complessità e alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate e per l’espletamento, coordinamento e controllo delle connesse attività:

La Direzione Amministrativa si sviluppa in Uffici di *Staff*, Uffici di *Line* e Unità in *Staff* che dipendono direttamente dal Direttore Amministrativo. Questi, sulla base degli atti di indirizzo generali, ne propone l’istituzione e le finalità determinandone, con propri atti, gli ambiti di competenza, le funzioni, l’organizzazione interna e le posizioni organizzative.

### Organigramma Direzione Amministrativa



**Figure 4:** Organigramma della Direzione Amministrativa della Scuola IMT in vigore dal 22 luglio 2020 come da Decreto del Direttore Amministrativo Prot. n. 7332.

Lo schema organizzativo adottato dalla Scuola IMT è il modello per “prodotti/servizi” in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte prevalentemente nell’ambito di una stessa struttura organizzativa. Il modello sarà opportunamente plasmato qualora le attività finalizzate al raggiungimento di un certo obiettivo siano di competenza di strutture organizzative diverse, per cui sarà cura del Direttore Amministrativo individuare un referente dell’intero processo al fine di garantire una visione unitaria dell’attività connessa al processo in questione.

Per ulteriori dettagli sulla struttura amministrativa della Scuola IMT si rimanda ai documenti pubblicati all’interno della sezione “Organizzazione” del portale Amministrazione Trasparente<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> <http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:organizzazione>



## 7.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La Scuola adotta un sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) individuale basato su obiettivi e comportamenti organizzativi in percentuale variabile. L'oggetto della valutazione è costituito dai risultati, ovvero dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, e dall'insieme dei comportamenti organizzativi derivanti dalle competenze richieste e concretamente attivate dal valutato nel periodo di riferimento. Nella valutazione si tiene conto del grado di complessità degli obiettivi avviati, realizzati e rendicontati, assegnando punteggi più alti a coloro che hanno definito indicatori rilevanti e immediatamente comprensibili.

L'SMVP per l'anno 2021<sup>6</sup> non introduce revisioni o modifiche rispetto al sistema in uso precedentemente. Una revisione completa del SMVP è pianificata nel corso dell'anno 2021 al fine di superare alcune criticità riscontrate dal Nucleo di Valutazione e adeguare il sistema alla specificità del lavoro agile.

Nella revisione del SMVP potranno essere presi in considerazione, tra le altre cose, i seguenti suggerimenti:

- definire la modalità di assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo e di valutazione del suo operato;
- accentuare la distinzione fra gli obiettivi del Direttore Amministrativo e delle Strutture Organizzative;
- introdurre la possibilità di assegnare obiettivi individuali al personale e definire la modalità di valutazione in un'ottica di maggiore coinvolgimento e responsabilizzazione.

Oltre al diretto coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, in ottemperanza a quanto disposto dal CCNL di comparto, sarà previsto un coinvolgimento e confronto anche con le Organizzazioni Sindacali.

## 8. ALLEGATI

- Programmazione Triennale 2021-2023
- Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2021-2023

---

<sup>6</sup> L'SMVP per l'anno 2021 è disponibile al seguente indirizzo [http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema\\_misurazione\\_e\\_valutazione\\_della\\_performance](http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance)