

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA NELL'ANNO 2019





SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	7
Didattica	7
Ricerca	10
Terza Missione	12
Personale docente e ricercatore	13
Il Campus – Complesso di San Francesco	14
La Biblioteca – Complesso di San Ponziano	15
Ex-Boccherini	15
I Laboratori	16
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO	17
Il Fondo di Finanziamento Ordinario	17
Il Sistema AVA	17
Il processo di revisione dello Statuto	18
2.2 L'AMMINISTRAZIONE	18
Il progetto Good Practice	18
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI	21
Obiettivo di Ateneo: Accredimento iniziale della Scuola	21
La visita della CEVS e l'accredimento iniziale	22
Risultati raggiunti nel 2019 in tema di anticorruzione e trasparenza	23
2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ	23
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	26
3.1 ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	26
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI	27
3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI	30
3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI	30
La valutazione del Personale Tecnico Amministrativo	30
La valutazione della Governance	31
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	33
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	39
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	40
6.1 FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI	40
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	41
APPENDICE A – ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI RAGGIUNTI NEL 2019	44
Potenziamento dell'Offerta Formativa	44
Lo sviluppo delle attività di ricerca	46



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

Potenziamento della Terza Missione e dei Rapporti con il Territorio	47
Internazionalizzazione	48
Coordinamento con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale	49
APPENDICE B – Quadro sinottico di riferimento	51

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione sulla Performance (di seguito "Relazione), prevista all'art. 10, comma 1), lettera b) del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i., rappresenta lo strumento attraverso il quale vengono illustrati ai cittadini e ai portatori di interesse (sia interni che esterni), i risultati raggiunti dalla Scuola IMT e il loro eventuale scostamento rispetto agli obiettivi prefissati nel Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2019-2021, approvato in data 29 gennaio 2019.

La presente Relazione è redatta in conformità alle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal Decreto legislativo n. 74/2017, nonché alle indicazioni pervenute da ANVUR contenute nelle **Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance**, alle indicazioni contenute nella Delibera ANAC/CIVIT n. 5/2012, **Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto** (e suo aggiornamento del 30/05/2013) e infine alle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le **Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance (Linee Guida n. 3/2018)**.

Queste ultime, in particolare, definiscono la duplice finalità della Relazione, che è considerata sia strumento di autovalutazione e miglioramento gestionale per l'amministrazione, sia strumento di accountability attraverso il quale rendicontare a tutti i portatori di interesse i risultati ottenuti nel periodo considerato.

A questo scopo, la Relazione deve essere redatta in una forma snella e comprensibile e rappresentare, oltre ai risultati ottenuti dalla Scuola nel suo complesso, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse stanziare, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La Relazione deve anche documentare gli eventuali risparmi sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell'erogazione, nei limiti e con le modalità ivi previsti, del premio di efficienza di cui al medesimo articolo e il bilancio di genere realizzato dall'Amministrazione.

Il decreto legislativo n. 74/2017, inoltre, ha previsto che la validazione della Relazione sulla performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è condizione necessaria per la sua approvazione, sottolineando che può essere validata solo qualora la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

La validazione della Relazione deve essere intesa come “validazione” del processo di misurazione e valutazione svolto dall’amministrazione attraverso il quale sono stati rendicontati i risultati organizzativi ed individuali riportati nella Relazione.

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI

La Scuola IMT Altì Studi Lucca (di seguito Scuola) 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.

Sin dalla sua fondazione, stabilita con decreto del Ministero dell'Università e della Ricerca del 18 novembre 2005, si è distinta per la qualità e la capacità innovativa della sua ricerca e del suo programma di dottorato e per 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 sistema campus, delle infrastrutture e dei servizi residenziali.

### **Didattica**

La Scuola IMT offre due programmi di Dottorato a loro volta suddivisi in 2 track ciascuno:

- **Programma di Dottorato in Cognitive and Cultural Systems:**
  - Analysis and Management of Cultural Heritage (AMCH)
  - Cognitive, Computational and Social Neurosciences (CCSN)
  
- **Programma di Dottorato in Systems Science:**
  - Computer Science and Systems Engineering (CSSE)
  - Economics, Networks and Business Analytics (ENBA)

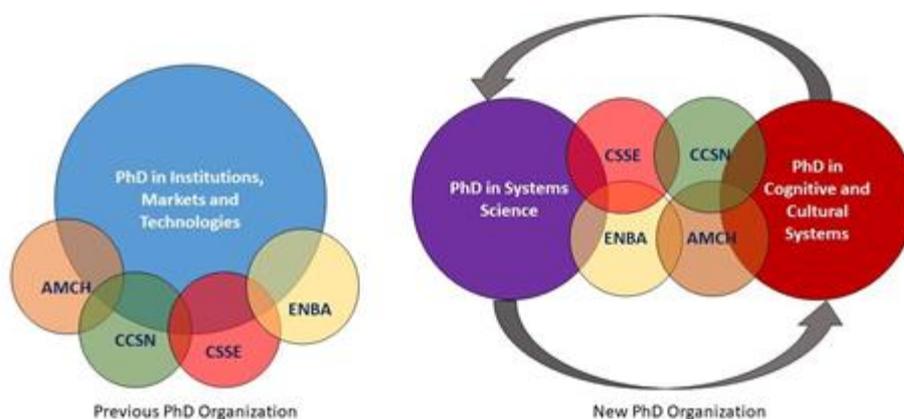


Figura 1: Organizzazione dei programmi di Dottorato della Scuola IMT.

La durata di entrambi i programmi di Dottorato è stata estesa a quattro anni a partire dal XXXV ciclo, allineando così la struttura del Dottorato della Scuola a quella delle più prestigiose istituzioni italiane e straniere. L'offerta formativa per l'anno accademico 2019/2020 vede la Scuola IMT anche impegnata nel Dottorato congiunto in Data Science, per il quale è stata finanziata una borsa di perfezionamento per ciascuno dei tre cicli attivi (XXXIII, XXXIV e XXXV), e nella collaborazione con la Scuola Sant'Anna per lo svolgimento congiunto di iniziative di alta formazione (mutuazione di corsi e scambio di moduli o insegnamenti curricolari).

Il numero di coloro che ogni anno rispondono al bando per il dottorato, di alcune decine di volte maggiore del numero delle posizioni offerte, è indice della grande forza di attrazione della Scuola a livello internazionale (Tab. 1).

	<b>Posti a concorso</b>	<b>N. domande pervenute</b>	<b>N. domande per posto a concorso</b>	<b>% di allievi ammessi con titolo di accesso conseguito all'estero</b>
<b>A.A. 2018/19</b>	36	1419	39,4	33,3%
<b>A.A. 2019/20</b>	32	1457	45,5	40,6%

Tabella 1: Panoramica dei numeri legati al bando di dottorato negli ultimi due anni accademici.

Di seguito si riporta il numero di allievi attivi negli ultimi due anni accademici, suddivisi per genere (Tab. 2) e nazionalità (Tab. 3):

	<b>N. allievi</b>	<b>Maschi</b>		<b>Femmine</b>	
		<b>N.</b>	<b>% sul totale</b>	<b>N.</b>	<b>% sul totale</b>
<b>A.A. 2018/19</b>	155	89	57%	66	43%
<b>A.A. 2019/20</b>	163	91	56%	72	44%

Tabella 2: Allievi attivi nel 2019 per genere.

	N. allievi	Italiani		Stranieri	
		N.	% sul totale	N.	% sul totale
<b>A.A. 2018/19</b>	155	92	59%	63	41%
<b>A.A. 2019/20</b>	163	97	60%	66	40%

Tabella 3: Allievi attivi nel 2019 per provenienza.

Il processo formativo dei giovani allievi di dottorato è ulteriormente rafforzato dalla possibilità di soggiorni presso altri centri in Italia e all'estero che non solo consentono l'acquisizione di nuove metodologie di ricerca, ma comportano il confronto con visioni, modi di pensare e organizzazioni anche radicalmente diversi. Anche nel 2019, la Scuola IMT ha sostenuto la mobilità dei propri allievi attraverso l'incremento del 50% della borsa di studio, il pagamento di un contributo per il viaggio per i soggiorni in Paesi diversi dall'Italia, l'attivazione di assicurazioni sanitarie in caso di mobilità verso Paesi extra-europei e l'assegnazione di borse integrative per tirocini nei Paesi aderenti al Programma Erasmus+ (Programme Countries), con fondi ottenuti sia come istituzione titolare sia come partner del Consorzio con Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna.

Tipologia istituzione di destinazione	N. partenze
Università	22
Centri di ricerca	3
Aziende	1
Istituzioni	3
<b>Totale partenze</b>	<b>29</b>

Tabella 4: Mobilità effettuate nell'anno 2019 per tipologia di destinazione.

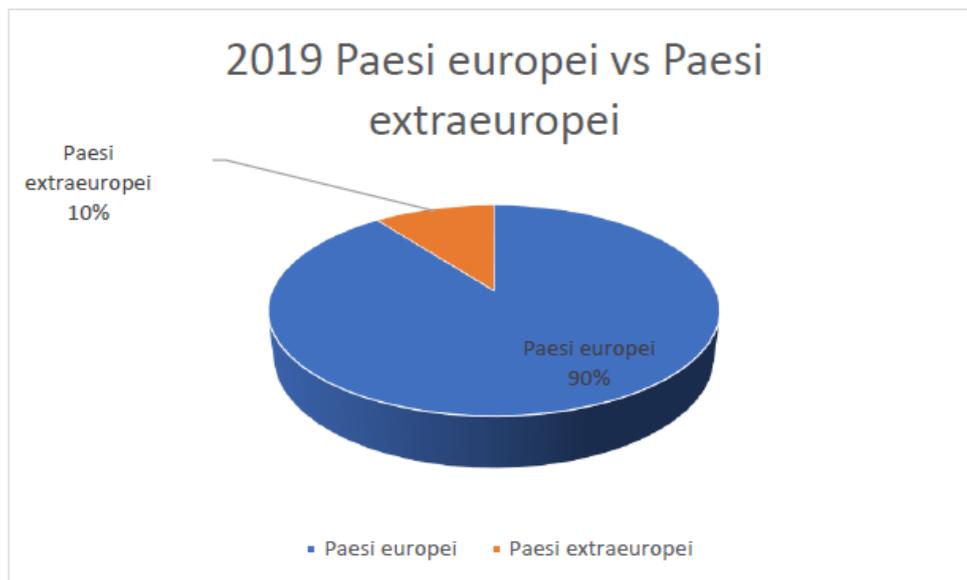


Figura 2: Mobilità effettuate nell'anno 2019 per destinazione.

Sempre nell'ottica di favorire l'internazionalizzazione, la Scuola ha dato vita negli ultimi anni ad un sempre maggior numero di accordi per la co-tutela di tesi, per estendere ulteriormente la rete di contatti in Italia e in Europa, anche allo scopo di incrementare le domande per i programmi di Dottorato da parte di studenti europei. Tre delle 29 mobilità con partenza nel 2019 rappresentano il frutto di accordi inter-istituzionali per lo svolgimento la tesi di dottorato in regime di co-tutela con la KU Leuven e con l'Università di Alicante. Anche il numero di studenti dall'estero in visita presso la Scuola sia per seguire singoli corsi, sia per collaborazioni di ricerca è in significativo aumento: nel 2019, infatti, 21 dei 70 *visiting student* per studio o ricerca avevano cittadinanza straniera e/o erano provenienti dall'estero.

## Ricerca

**A livello nazionale**, la qualità delle attività di ricerca svolte dalla Scuola è stata messa in evidenza nei due esercizi valutativi della VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca) svolti da ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca). Nelle due rilevazioni, relative al periodo 2004-2010 e 2011-2014, in base a criteri di rilevanza, originalità e grado di internazionalizzazione, la Scuola ha ottenuto un risultato eccellente risultando prima classificata nell'Area 13 - "Scienze economiche e statistiche", con un voto medio delle pubblicazioni presentate pari a 0,91 su 1.

**A livello internazionale**, la Scuola ha consolidato gli ottimi risultati ottenuti negli anni precedenti nell'edizione 2019 di U-Multirank, classifica ufficiale della Commissione Europea che analizza le performance universitarie sulla base di indicatori relativi a cinque aree (insegnamento e apprendimento,

coinvolgimento del territorio, trasferimento delle conoscenze, internazionalizzazione e ricerca). La Scuola IMT è risultata tra le prime cinque fra le 49 università italiane prese in esame.

La Scuola è rimasta stabilmente ai vertici del ranking per vari indicatori come: orientamento internazionale (non solo per la mobilità degli studenti, ma anche per le collaborazioni con altre università europee e la partecipazione a gruppi di ricerca in diversi istituti europei), pubblicazioni (per numero, interdisciplinarietà e citazioni), rilevanza internazionale delle pubblicazioni e del suo staff accademico.

Per quanto riguarda le pubblicazioni prodotte dalla comunità scientifica della Scuola IMT, ogni anno vengono depositate all'interno dell'Archivio Istituzionale IRIS, circa 200 nuove pubblicazioni. Alla fine dell'anno 2019, l'archivio istituzionale conteneva 3.318 record. Le pubblicazioni sono oggetto di monitoraggio annuale, tramite indicatori quantitativi e qualitativi.

Nell'ultimo biennio 2018-2019 la Scuola ha avuto consistenti finanziamenti, alcuni dei quali a valere sul bilancio del 2020. Tali fonti di finanziamento esterno hanno contribuito, e continueranno a farlo per l'anno 2020, a ridurre la quota di personale di ricerca a carico del Fondo di Finanziamento Ordinario, aumentando la quota di risorse cofinanziate.

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Totale dei finanziamenti (in €)</b>	598.210,00	2.018.565,15

Tabella 5: Totale dei finanziamenti da progetti nazionali e internazionali per il 2018 e il 2019.

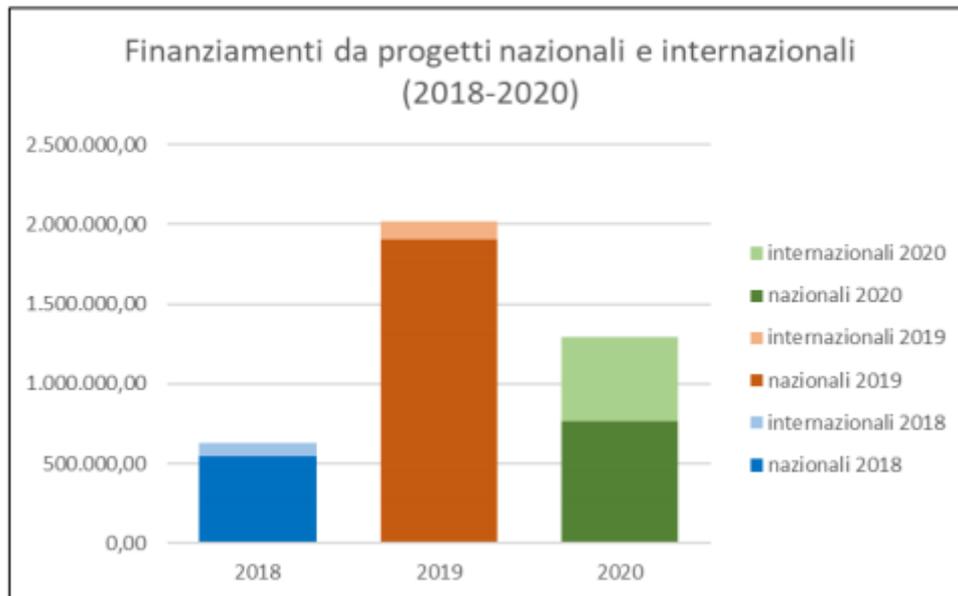


Figura 3: Finanziamenti da progetti nazionali e internazionali dal 2018 al 2020.

Nell’ottica di un potenziamento della multidisciplinarietà e del crescere del numero dei progetti marcatamente trasversali, a partire dal 2019, la Scuola ha finanziato programmi di ricerca trasversale (PAI) rivolti ai professori e ricercatori della Scuola integrati con il piano di sviluppo.

### Terza Missione

La Scuola concepisce il concetto di Terza Missione come apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze prodotte all’interno dell’istituzione.

La Scuola ha sviluppato convenzioni e accordi con numerose istituzioni italiane e internazionali in ambito formativo e di ricerca, sia da un punto di vista strettamente tecnologico (contratti di ricerca e consulenza con committenza esterna, creazione di imprese spin-off, partecipazione a incubatori e consorzi con finalità di trasferimento tecnologico), sia da un punto di vista legato alle scienze umane (gestione di siti archeologici e poli museali e altre attività rivolte alle diverse tipologie di pubblico).

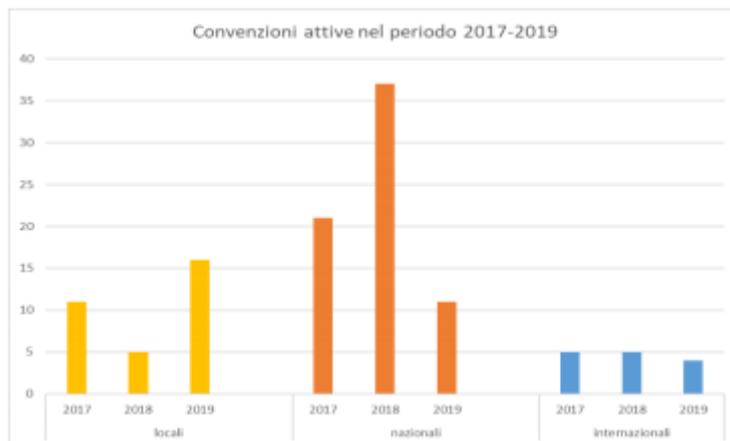


Figura 4: Numero di convenzioni attive dal 2017 al 2019.

Per quanto riguarda le attività di Public Engagement, l'organizzazione di eventi e le iniziative di comunicazione rivestono un ruolo chiave, sia perché consentono la diffusione dei risultati conseguiti, sia perché contribuiscono al consolidamento dei rapporti con il territorio. La Scuola IMT ha dunque previsto un cospicuo investimento in questo settore di attività.

### Personale docente e ricercatore

Al 31.12.2019 risultavano in servizio presso la Scuola un totale di 51 unità di personale docente e ricercatore (Tab. 6): 16 Professori, 23 ricercatori a tempo determinato, 12 assegnisti di ricerca (Assistant Professor e Post Doctoral Fellow).

	ENBA	CSSE	CCSN	AMCH	Totale
<b>Professori Ordinari</b>	4	3	1	3	11
<b>Professori Associati</b>	2	1	1	1	5
<b>RTD/B</b>	4	2	2	2	10
<b>RTD/A</b>	3	3	3	4	13
<b>Assegni di ricerca (Assistant Professor e Post Doctoral Fellow)</b>	7	2	2	1	12
<b>Totale</b>	20	11	9	11	51

Tabella 6: Distribuzione del personale docente e ricercatore per track di Dottorato al 31/12/2019.

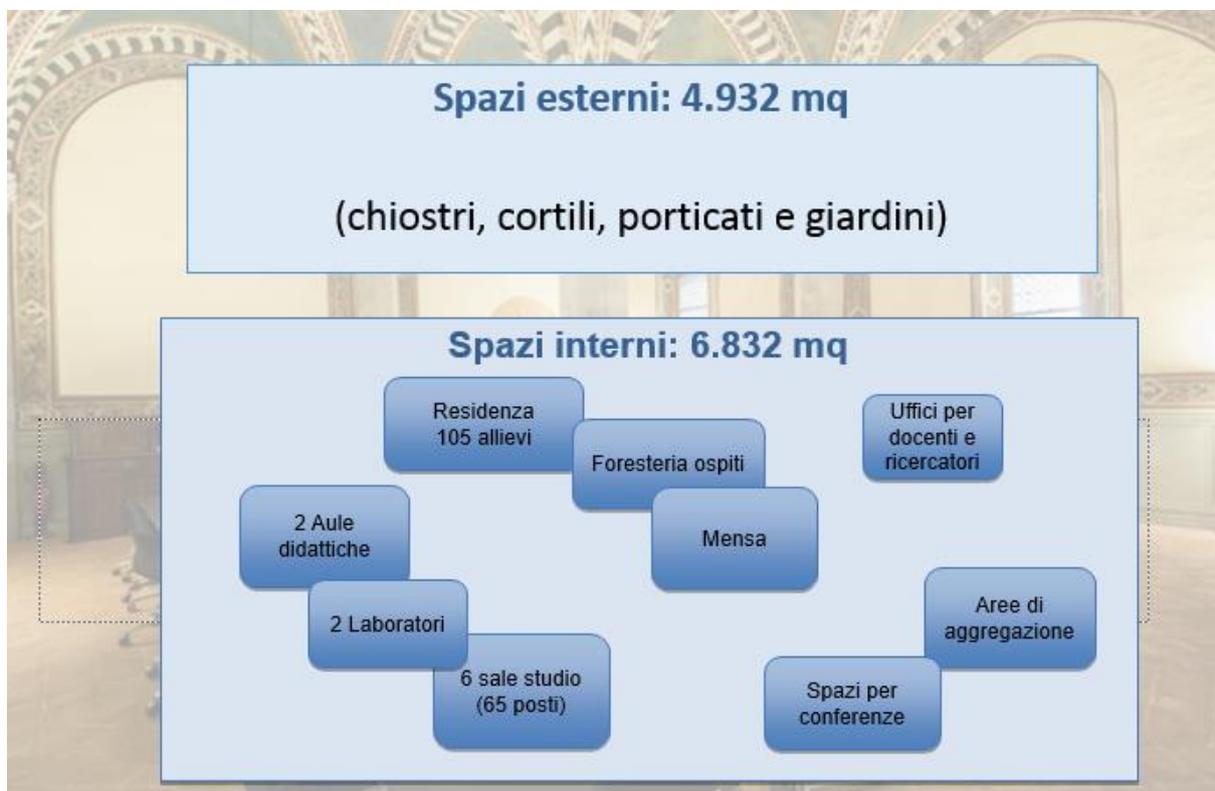
Erano, inoltre, in servizio 19 Research Collaborator e 9 borsisti di ricerca.

## Il Campus – Complesso di San Francesco

La Scuola IMT ha in concessione, con contratto di comodato d'uso gratuito stipulato con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, il "Complesso di San Francesco". Inaugurato nel 2013, il complesso, di oltre 12.000 mq, integra il Campus urbano della Scuola, aggiungendosi alla Biblioteca e agli uffici amministrativi del Complesso San Ponziano.

Il Complesso comprende la Chiesa di San Francesco (utilizzata per ospitare eventi importanti), la Cappella Guinigi (allestita ad aula magna e utilizzata per seminari e piccoli eventi), la Sagrestia (per seminari e riunioni), aule, strutture residenziali per studenti, alloggi a breve e medio termine per la comunità accademica, uffici per docenti e personale, la mensa e numerose aree interne ed esterne per lo studio e la socializzazione.

Parte dei chiostrini all'interno del complesso, sono aperti al pubblico.



## La Biblioteca – Complesso di San Ponziano

La Biblioteca (1.420 mq), punto di incontro culturale tra università e cittadinanza, si trova nella Chiesa di San Ponziano e mette a disposizione del pubblico interno ed esterno servizi di supporto alla ricerca, l'accesso a moltissime risorse elettroniche e alla collezione cartacea. La sala lettura al pian terreno è infatti aperta a tutti coloro che hanno bisogno di consultare, studiare, leggere e usufruire dei servizi. Al primo e al secondo piano, trovano spazio uffici per i ricercatori e i dottorandi della Scuola, mentre al terzo piano è disponibile un open space attrezzato con stampante e tavoli riservati ai dottorandi.



La Biblioteca, mette a disposizione dei suoi utenti i seguenti servizi:

- Consultazione e prestito del materiale cartaceo;
- Accesso in sede e in remoto alle risorse elettroniche (riviste elettroniche, banche dati e e-book);
- Connessione wi-fi;
- Supporto per ricerche bibliografiche.

Il personale della Biblioteca, inoltre, gestisce gli archivi istituzionali della Scuola.

## Ex-Boccherini

La sede legale della Scuola è situata, insieme agli uffici amministrativi, nell'edificio cosiddetto Ex-Boccherini, con accesso dalla Piazza San Ponziano. L'edificio prende il nome del Conservatorio che

ospitava in precedenza: il restauro è stato completato nell'estate 2006. Oltre agli uffici dell'amministrazione, ospita oggi alcuni servizi, aule e spazi comuni.

## I Laboratori

**MUSAM-LAB** è un laboratorio sperimentale complementare alle strutture modellistiche e computazionali dell'unità di ricerca MUSAM - Multi-scale Analysis of Materials. Il laboratorio è collocato nell'ex-Officina Aromataria del Convento San Francesco ed è supportato dalla Starting Grant IDEAS CA2PVM del Consiglio Europeo per la ricerca. La ricerca svolta nel laboratorio è dedicata alla sperimentazione termo-meccanica di materiali e superfici eterogenee, studiando i complessi meccanismi che avvengono a diverse scale di osservazione.

La Scuola, oltre ad aver dato vita, a seguito della stipula di un importante duplice progetto con l'Istituto Intesa Sanpaolo, ad un laboratorio, l'**Innovation Center Lab - Neuroscience**, che trova la sua collocazione all'interno del Complesso San Francesco, si è dotata di un ulteriore **laboratorio multidisciplinare**, situato a piano terra della sua sede legale nel Complesso San Ponziano. Si tratta di un laboratorio sperimentale integrato avente un'utilità trasversale alle diverse aree di studio presenti all'interno della Scuola.

## 2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

### Il Fondo di Finanziamento Ordinario

Dettaglio voci	2017 - assegnazione	2018 - assegnazione	2019 - assegnazione
Quota base	5.024.512	4.948.665	4.936.987
Quota premiale, di cui	1.362.096	1.536.582	1.661.759
- <i>qualità della ricerca (VQR)</i>	684.416	723.371	762.283
- <i>politiche di reclutamento</i>	462.072	570.198	523.036
- <i>valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei</i>	215.602	243.013	376.440
Piano associati	222.820	222.820	222.820
Piani straordinari	372.040	337.546	701.122
Borse post lauream	542.761	740.975	839.325
Programmazione triennale	37.650	37.644	-
Quota altri interventi specifici (Direttore, FFABR, Fondo giovani, Rimborsi ASN, ecc.)	37.381	315.972	33.754
Una tantum professori e ricercatori	-	14.600	11.680
<b>TOTALE</b>	<b>7.599.254</b>	<b>8.154.804</b>	<b>8.407.447</b>

### Il Sistema AVA

In considerazione del fatto che dal 2017 la Scuola è entrata pienamente nell'ottica del sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento (AVA) con la pubblicazione delle "Linee guida per l'accredimento iniziale e periodico delle Scuole Superiori a Ordinamento Speciale" e dell'avvio dell'accredimento delle sedi nel secondo semestre del 2019, la Scuola IMT ha avuto come **obiettivo centrale dell'anno 2019 l'Accreditamento iniziale della sede.**

Già dall'anno **2018** la Scuola ha avviato le attività propedeutiche per il raggiungimento di questo obiettivo. Le attività si sono poi intensificate nel corso dell'anno 2019, come meglio dettagliato nei paragrafi successivi

## Il processo di revisione dello Statuto

La Scuola ha avviato nel corso del 2018 un processo di revisione sostanziale del proprio Statuto con implicazioni di primaria rilevanza sia per il suo assetto istituzionale sia per la configurazione del suo modello di attività didattica e di ricerca scientifica. Parallelamente è stata avviata una riconsiderazione delle attività di ricerca nelle sue declinazioni operative di aree e unità. I lavori di revisione, che hanno visto coinvolti professori e Membri del Consiglio di Amministrazione della Scuola nonché l'intera Community, si sono conclusi con l'emanazione del nuovo statuto con Decreto Direttoriale n. 05973.I.2.02.07.19 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale - Serie Generale - n. 163 del 13 luglio 2019. Il nuovo Statuto allinea la Scuola alle altre Scuole ad Ordinamento Speciale del nostro Paese.

## 2.2 L'AMMINISTRAZIONE

Alla data del 31.12.2019 risultavano in servizio presso la Scuola, oltre al Direttore Amministrativo, 38 unità di Personale Tecnico Amministrativo (PTA) con un'età media di 38 anni.

<b>Categoria</b>	<b>N. di unità</b>	<b>Di cui in aspettativa</b>
Personale a tempo indeterminato	28	2
Personale a tempo determinato	8	0
Co.co.co	2	0
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>2</b>

Tabella 7: Distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo al 31.12.2019.

Il 65% del PTA ha una Laurea Specialistica, l'11% una Laurea Triennale, l'11 % il Dottorato di Ricerca.

## Il progetto Good Practice

La Scuola IMT partecipa dal 2016 al progetto Good Practice (GP), coordinato dal Politecnico di Milano e che ha come obiettivo il monitoraggio del livello dei servizi offerti dalle istituzioni universitarie italiane. Il progetto è basato su rilevazioni a cadenza annuale focalizzate su due fronti: efficacia e efficienza dei servizi offerti, rispettivamente tramite questionari anonimi di Customer Satisfaction e un'analisi dei costi. A queste si affianca, poi, l'analisi sul Benessere Organizzativo del personale tecnico amministrativo sempre tramite questionari anonimi.

Oltre a fornire dati utili alla Scuola al fine di valutare l'andamento gestionale generale e l'efficienza e l'efficacia nell'uso delle proprie risorse, la partecipazione al progetto fornisce un benchmarking

prestazionale tra i partecipanti e permette la condivisione di buone pratiche di gestione dei servizi amministrativi.

L'edizione GP 2019/20 del progetto, riferita ai servizi erogati nel corso dell'anno 2019, ha coinvolto 38 Atenei e 4 Scuole Superiori.

Le rilevazioni di Customer Satisfaction, mediante questionari anonimi online, sono state effettuate tra metà aprile e l'inizio di maggio tramite questionari anonimi somministrati separatamente a Docenti, Dottoranti e Assegnisti (DDA) da un lato e al Personale Tecnico Amministrativo (PTA) dall'altro. È da segnalare il diretto coinvolgimento del Presidio della Qualità nella promozione del progetto e della survey a favore di tutte le categorie coinvolte.

I questionari di Customer Satisfaction sono strutturati un modo da permettere agli utenti dei servizi di esprimere un giudizio su una scala da 1 (per niente soddisfatto) a 6 (molto soddisfatto). Alcune domande prevedono anche la possibilità di non esprimere giudizio (Non so/Non lo utilizzo/Non presente).

I tassi di risposta registrati per Docenti, Dottoranti e Assegnisti sono medio-bassi, con un maggiore coinvolgimento di ricercatori e professori rispetto alle altre categorie. Per quanto riguarda il PTA i tassi di risposta sono, come negli anni passati, più alti rispetto alla controparte DDA.

	<b>N. di questionari compilati</b>	<b>N. di potenziali compilatori</b>	<b>Tasso di risposta</b>
<b>Totale DDA</b>	62	219	28,7%
<b>Totale PTA</b>	29	35	82,9%

Tabella 8: Tassi di risposta per i questionari di Customer Satisfaction.

<b>Aree di Servizi</b>	<b>Livello del supporto rispetto all'anno precedente</b>	<b>Servizio ritenuto più importante</b>

<b>DDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministrazione e gestione del personale</li> <li>- Approvvigionamenti e servizi logistici</li> <li>- Biblioteche</li> <li>- Comunicazione</li> <li>- Sistemi informatici</li> <li>- Supporto alla didattica</li> <li>- Supporto alla ricerca.</li> </ul>	<p>Invariato: 41,9%</p> <p>Migliorato: 33,9%</p> <p>Peggiorato: 1,6%</p> <p>Non so: 22,6%</p>	<p>Supporto alla ricerca: 50%</p>
<b>PTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amministrazione e gestione del personale</li> <li>- Approvvigionamenti e servizi logistici</li> <li>- Comunicazione</li> <li>- Contabilità</li> <li>- Sistemi informatici.</li> </ul>	<p>Invariato: 34,5%</p> <p>Migliorato: 55,2%</p> <p>Peggiorato: 0%</p> <p>Non so: 10,3%</p>	<p>Amministrazione e gestione del personale: 33,5%</p>

Figura 5: Panoramica sulle risposte ottenute nei questionari di Customer Satisfaction.

### **Benessere Organizzativo per l'anno 2019**

Per quanto riguarda l'indagine sul Benessere Organizzativo del Personale Tecnico Amministrativo, i questionari sono stati somministrati tra metà maggio e l'inizio di giugno. Il questionario è strutturato in modo da permettere agli utenti dei servizi di esprimere un giudizio su una scala da 1 (per nulla d'accordo) a 6 (completamente d'accordo).

Il tasso di risposta è inferiore rispetto a quello ottenuto nella rilevazione di Customer Satisfaction con 26 questionari compilati su 35 e un tasso di risposta del 74,3%, ma comunque in linea con quello dell'anno precedente (78,8%).

Dall'analisi dei risultati emerge che il PTA non si sente oggetto di discriminazioni a causa della propria età o del proprio genere. Lo stesso vale nel caso della disabilità (va notato, però, che per questo ambito il risultato presentato in tabella è basato su un'unica risposta)

In generale si rileva un ottimo rapporto tra il personale e il rispettivo responsabile sia a livello di equità nella valutazione che di rapporto umano.

In riferimento alla valutazione della performance, l'ambito nel quale è evidente un maggior discontento è la chiarezza con cui vengono illustrati i criteri di valutazione.

Gli ambiti che generano relativamente maggior disagio sono legati alla retribuzione, alla condivisione delle informazioni, al carico di lavoro, alla distribuzione delle responsabilità e alle possibilità di fare carriera all'interno della Scuola.

## **2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI**

### **Obiettivo di Ateneo: Accredimento iniziale della Scuola**

Con riferimento specifico all'anno 2019, nel primo semestre dell'anno sono state avviate tutte le attività ritenute essenziali ai fini del conseguimento dell'obiettivo di Ateneo attraverso la declinazione in obiettivi specifici e operativi tra cui:

Attivazione del Presidio della Qualità: Il Presidio di Qualità (PQ), come previsto dalla normativa vigente, deve essere nominato ai sensi del DM 47/2013 "Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica" in quanto ruolo centrale del Sistema di Qualità di Ateneo. Tra le funzioni previste del PQ:

- la supervisione dello svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità (AQ) della Scuola;
- la proposta di strumenti comuni per l'AQ e di attività formative ai fini della loro applicazione.

La nomina e l'avvio dell'attività del PQ garantiscono alla Scuola la presenza di politiche per la qualità in sinergia con gli indirizzi strategici della Scuola. Il Presidio della Qualità, istituito a marzo 2019, ha concentrato le proprie azioni sulla progettazione del sistema di assicurazione della qualità, concentrandosi specialmente sul processo della qualità della didattica. Ha, inoltre, supportato la Direzione della Scuola nella stesura delle Politiche di Qualità e cooperato per la diffusione della cultura della qualità all'interno della community. Ha, infine, supportato la Commissione Paritetica Docenti-Studenti nella definizione delle linee guida per il suo funzionamento e si è fatto promotore delle varie richieste pervenute durante l'anno dalla suddetta Commissione.

È evidente, quindi, come il Presidio abbia garantito, di concerto con la Direzione Amministrativa, la pubblicizzazione delle attività di Assicurazione della Qualità per permettere che:

- ogni attore del sistema possa avere piena consapevolezza dei propri compiti e li svolga in modo competente e tempestivo;
- il servizio erogato sia efficace;
- siano tenute tracce del servizio con documentazioni appropriate;
- sia possibile valutarne i risultati.

Mappa dei processi, stesura procedure e revisione regolamenti: Al fine di organizzare le attività della Scuola con un orientamento continuo alla Qualità, è ritenuto requisito essenziale procedere ad una mappatura completa dei processi che alimentano l'attività della Scuola, individuare le azioni che non aggiungono valore e quindi le azioni di miglioramento. La Direzione amministrativa, inoltre, al fine di snellire alcune procedure interne, mappare i processi caratterizzanti le attività della struttura e analizzare le criticità presenti per poi intervenire con soluzioni condivise e impattanti su efficacia ed efficienza e a seguito dell'**attività formativa** sul "Lean Thinking", ha definito dei Gruppi di Lavoro finalizzati all'analisi delle procedure più definite e risolutive, al fine di proporre una revisione della procedura stessa, regolamentazione interna e della modulistica pertinente.

Il **progetto Lean Office**, partito inizialmente in fase sperimentale, rivolto a circa 20 unità di personale, si è poi esteso a tutto il personale tecnico amministrativo e ha visto:

- giornate di formazione con un ingegnere gestionale esperto nel metodo Lean anche di altre realtà;
- giornate di affiancamento per lo svolgimento di progetti pilota.

Per ciò che concerne i sistemi informativi, la revisione dei processi ha permesso una approfondita analisi dei software in possesso alla Scuola e si è avviato un processo di rinnovamento degli stessi anche mediante l'appoggio di società esterne. Per quanto riguarda invece l'infrastruttura, si intende procedere con soluzioni migliorative che riguardano l'infrastruttura di rete con un rinnovo completo di tutto l'hardware per andare a implementare sia il collegamento verso internet sia i servizi utilizzati dagli utenti.

L'intenso lavoro svolto ha portato alla definizione di nuove procedure e alla gestione in maniera più agile e snella di procedure ritenute critiche per il corretto svolgimento delle attività. Il Personale Tecnico Amministrativo è riuscito a coinvolgere gran parte del personale Accademico e degli allievi in questo ambizioso progetto, indicatore rilevato sia dall'interesse mostrato nel corso delle interviste preliminari, sia in occasione delle diverse presentazioni fatte a tutta la Community. Tutto questo garantisce la creazione e l'alimentazione della auspicata cultura della Qualità tra tutto il personale facendo in modo che la qualità non risulti un obiettivo da raggiungere una tantum, ma un elemento di costante attenzione nella gestione.

## **La visita della CEVS e l'accREDITAMENTO INIZIALE**

Nel mese di novembre 2019 si è svolta la visita della CEVS presso la Scuola IMT. Il calendario fitto di appuntamenti ha visto la partecipazione ai colloqui di personale docente, allievi, ricercatori e di una rappresentanza del Personale Tecnico Amministrativo.

Da evidenziare come la CEVS, tra le altre cose, abbia apprezzati l'elevata professionalità e capacità organizzativa del personale tecnico amministrativo nonché la giovane età e il notevole livello di istruzione.

A valle dei tre giorni di permanenza dei commissari presso il Campus della Scuola è stata stilata infine una relazione ufficiale di valutazione ai fini dell'accreditamento giunta alla Scuola nel mese di marzo 2020. La Commissione ha dato parere favorevole all'accreditamento iniziale della Scuola evidenziando quanto la Scuola abbia una visione ambiziosa e competitiva della propria collocazione nel panorama nazionale ed internazionale delle Scuole di Dottorato, visione sostenuta da scelte strategiche di sviluppo, anche economiche, chiare e ben definite, anche se talvolta eccessivamente prudenti.

Si rimanda al Paragrafo 3 e alle relative appendici per maggiori informazioni sui risultati raggiunti nel corso dell'anno 2019.

### **Risultati raggiunti nel 2019 in tema di anticorruzione e trasparenza**

Nel mese di febbraio 2019, a seguito del corso di formazione inerente la mappatura dei processi tramite l'applicazione dei metodi *lean*, è stata svolta un'analisi complessiva dei processi che ha portato alla definizione di un rischio corruttivo medio/basso per la Scuola IMT.

Nel corso dell'anno 2019, inoltre, sono stati organizzati corsi di aggiornamento per i dipendenti in materia di anticorruzione e trasparenza e nell'ambito della responsabilità amministrativa, in collaborazione con la Scuola Normale Superiore di Pisa, l'ANAC e uno studio legale. Tali corsi hanno contribuito all'innalzamento delle conoscenze in materia del personale amministrativo della Scuola e l'applicazione delle nuove competenze acquisite nello svolgimento dei processi e delle attività.

Per quanto riguarda l'adempimento degli obblighi di trasparenza, nel 2019 è stata avviata un'implementazione della sezione "Attività e procedimenti" con la pubblicazione dei procedimenti amministrativi per ciascun ufficio. Tale implementazione è tuttora in corso.

## **2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ**

Le attività della Scuola IMT nel corso dell'anno 2019 si sono svolte in un contesto normativo esterno molto articolato. Si veda l'accreditamento della sede (già introdotto in altri paragrafi) e i piani straordinari per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato che influiscono in maniera

determinante sulle strategie di reclutamento del personale accademico e sull'allocazione delle risorse finanziarie e umane ai diversi track.

A questo è da aggiungere la modifica statutaria, avviata nel 2018 e conclusasi nel luglio del 2019, che ha portato innovativi cambiamenti nell'organizzazione delle attività di didattica e di ricerca della Scuola.

Tuttavia, in questo articolato contesto, la Scuola è riuscita a coglierne le opportunità e ad affrontare le difficoltà emergenti:

- grazie all'implementazione del Piano per i *Visiting Professor*, si evidenzia l'elevata qualificazione dei docenti *visiting* della Scuola, provenienti da prestigiose istituzioni italiane e straniere, rafforzando altresì il carattere internazionale della Scuola;
- rafforzando l'attrattività nazionale e internazionale dei giovani ricercatori, si è creata così una solida base di ricercatori e assegnisti di ricerca junior con elevate competenze, potenziando il carattere internazionale e multidisciplinare della Scuola;
- con la modifica dello Statuto, la Scuola ha potuto implementare nuove tipologie di attività formative;
- nell'ottica dell'orientamento continuo alla Qualità, al fine di garantire la creazione e l'alimentazione della auspicata cultura della Qualità tra tutto il personale facendo in modo che la qualità non risulti un obiettivo da raggiungere una tantum, ma da attivare e monitorare sulla base di risultati, il Progetto Lean Office ha permesso di:
  - ✓ definire nuove procedure, al fine di gestire in maniera più agile e snella procedure ritenute critiche per il corretto svolgimento delle attività;
  - ✓ effettuare una approfondita analisi dei software in possesso alla Scuola e avviare un processo di rinnovamento degli stessi anche mediante l'appoggio di società esterne. Si veda a titolo esemplificativo il pacchetto acquistato e messo in uso per la gestione delle attività relative alla didattica (processo ritenuto più critico);
  - ✓ coinvolgere gran parte del personale Accademico e degli allievi.

Dal punto di vista amministrativo e organizzativo la Scuola ha riscontrato nel corso dell'anno 2019 alcune criticità strutturali già evidenziate anche negli anni passati:

- esigue dimensioni in termini di personale accademico (professori di ruolo) e la relativa omogeneità in termini di provenienza formativa;
- assenza di dotazioni immobiliari proprie;
- scarsa attrattività di finanziamenti esterni per la ricerca.

Relativamente a questo ultimo punto, la Scuola sta implementando azioni volte a incrementare i finanziamenti provenienti dall'esterno anche mediante l'utilizzo di forme di incentivazione personale.



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

### 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Come già per gli anni precedenti, e in linea con quanto definito all'interno del **Piano Integrato Performance, Trasparenza, Anticorruzione**, i macro-obiettivi assegnati alla Direzione Amministrativa (molti dei quali trasversali) e a loro volta sviluppati dal Direttore Amministrativo in micro-obiettivi (con effetto cascading) assegnati ai singoli uffici, in relazione alle scelte strategiche della Scuola, si possono riassumere come di seguito:

- multidisciplinarietà e integrazione tra discipline diverse;
- rafforzare il modello Campus residenziale con scuola di dottorato internazionale;
- seguire politiche di organizzazione interna basate su criteri gestionali chiari, oggettivi e trasparenti;
- seguire linee programmatiche di sviluppo e adottare criteri di rigorosa selezione competitiva a livello internazionale nell'ambito del reclutamento nei ruoli accademici;
- consolidare e sviluppare ulteriormente i legami con le altre istituzioni culturali del territorio lucchese come pure con le realtà produttive ed industriali, nonché con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale;
- incrementare il volume di autofinanziamento da progetti;
- sviluppare la consapevolezza di essere punto di riferimento per aziende ed istituzioni, radicare la Scuola IMT a Lucca come fattore trainante visibile e riconosciuto di innovazione e cultura a livello locale;
- attivare percorsi di specializzazione professionale avanzata e porsi come centro di eccellenza italiano e internazionale.

#### 3.1 ALBERO DELLA *PERFORMANCE*

Il Sistema di misurazione della performance della Scuola IMT procede alla classificazione degli obiettivi in strategici e operativi, e funziona a cascata con un processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia tra livelli organizzativi da quelli più elevati dell'amministrazione fino alle singole strutture organizzative e agli individui, che consente di agganciare la valutazione delle performance individuali a quelle organizzative.



Figura 6: Processo di declinazione degli obiettivi.

### 3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

La tabella che segue (Tab 8.) riassume i **5 obiettivi strategici** della Scuola identificati quali fattori rilevanti per lo sviluppo della Scuola, per ciascuno dei quali sono stati identificati degli obiettivi operativi assegnati alla Direzione Amministrativa.

Si rimanda all'Appendice A per maggiori dettagli sull'analisi del raggiungimento degli obiettivi strategici per l'anno 2019

Obiettivi strategici	Descrizione	Azioni intraprese nel 2019
<b>Potenziamento dell'Offerta Formativa</b>	<p>Tale Obiettivo prevede l'attivazione di Master Universitari di II livello, l'avvio di corsi di laurea magistrale in collaborazione con altri Atenei del territorio nazionale e l'attivazione di Executive Courses.</p> <p>Miglioramento dei propri servizi di placement career service organizzando altre attività che promuovano l'acquisizione di conoscenze e competenze richieste dal mercato del lavoro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estensione della durata del dottorato a <b>4 anni</b></li> <li>• <b>Frontier Proposal Fellowships</b>, piano di borse competitive di ricerca per il sostegno del quarto anno di studio</li> <li>• <b>Dottorato congiunto</b> in <i>Data Science</i>.</li> <li>• <b>Summer e Winter School e Corsi Residenziali</b>.</li> <li>• Progettazione di <b>corsi di Master di II livello</b></li> <li>• Implementazione strategie volte a favorire gli <b>scambi internazionali</b> di allievi</li> <li>• Partecipazione al progetto "<b>E-Cubed (Explore, Engage, Empower)</b>"</li> </ul>
<b>Sviluppo delle Attività di Ricerca</b>	<p>Tale Obiettivo prevede l'incentivazione alla proposta di progetti competitivi finanziati da esterni, il reclutamento di giovani ricercatori (posizioni junior), il potenziamento della qualità dei prodotti della ricerca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoraggio periodico</b> del livello della propria produzione scientifica</li> <li>• Elevata <b>qualità</b></li> <li>• Incremento cofinanziamento esterno</li> <li>• Sviluppo <b>piano di ricerca</b></li> <li>• Sviluppo <b>laboratori</b></li> </ul>
<b>Potenziamento della Terza Missione e dei Rapporti con il Territorio</b>	<p>Questo terzo obiettivo prevede l'organizzazione di iniziative nazionali e internazionali, nonché eventi rivolti alla popolazione, stipula di convenzioni e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valorizzazione economica della conoscenza:</b> costituzione di spin-off e organizzazione di eventi mirati al trasferimento tecnologico</li> <li>• <b>Convenzioni</b> e accordi con istituzioni italiane e internazionali</li> </ul>

	<p>accordi con imprese, associazioni e fondazioni e operatori del terzo settore.</p> <p>Partecipazione alle attività dell'Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico (URTT).</p>	
<b>Internazionalizzazione</b>	<p>Questo quarto obiettivo prevede il Reclutamento di professori straordinari a tempo determinato dall'estero ed il potenziamento del programma Visiting Professor. Partecipazione di membri stranieri al Collegio dei Docenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano <b>Visiting Professor</b></li> <li>• Inserimento nei <b>Collegi dei Docenti</b> dei propri Corsi anche membri di prestigiose Università e centri di ricerca di altri Paesi.</li> </ul>
<b>Coordinamento con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale</b>	<p>Questo ultimo obiettivo prevede lo sviluppo di iniziative congiunte e condivise nell'ambito dell'Alta Formazione nel nostro Paese, con l'obiettivo di creare "l'anello dell'alta formazione" attraverso un coordinamento efficace tra le sei scuole ad ordinamento speciale presenti nel nostro paese.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anello dell'Alta Formazione</b></li> </ul>

Tabella 9: Obiettivi strategici della Scuola IMT.

### **3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI**

Parallelamente all'obiettivo definito principale per l'anno 2019 (Accreditamento iniziale della Scuola), la Direzione Amministrativa ha portato avanti buona parte degli obiettivi inizialmente definiti nel Piano Integrato 2019-2021 e assegnati ai singoli uffici.

In fase di rendicontazione degli stessi si evidenzia che:

- la realizzazione di alcuni degli obiettivi assegnati agli uffici per l'anno 2019 non dipende dall'ufficio stesso, ma da scelte strategiche della Scuola e della Faculty
- alcuni obiettivi sono stati in un secondo momento definiti non prioritari rispetto all'obiettivo dell'accreditamento e quindi la Direzione Amministrativa, di concerto con i Responsabili di ufficio coinvolti, ha scelto di posticipare la realizzazione di alcuni di essi all'anno 2020, permettendo così a tutto il personale tecnico amministrativo di concentrarsi sulle azioni necessarie per l'accreditamento e l'assicurazione della qualità.

Si rimanda all'Appendice B per i dettagli relativi agli obiettivi dell'amministrazione per l'anno 2019 e relativi scostamenti.

### **3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Ai sensi di quanto previsto nel sistema di valutazione (SMVP) della Scuola IMT, la valutazione del Direttore Amministrativo (DA) è effettuata dal Consiglio di Amministrazione (CdA) su proposta del Nucleo di Valutazione (NUV) e tiene conto del raggiungimento degli obiettivi per una percentuale non inferiore al 90% e per il restante 10% su comportamenti organizzativi.

Nel corso del mese di marzo 2020, e nella prima parte del mese di aprile, la Direzione Amministrativa ha fissato colloqui di valutazione con i Responsabili di Ufficio che, a loro volta, hanno condotto le valutazioni dei propri collaboratori al fine di completare il processo e presentare la rendicontazione

Nella seduta del 13 maggio 2020 è stata sottoposta al Consiglio di Amministrazione la rendicontazione complessiva delle attività svolte dalla Direzione e dalla Governance nell'anno 2019 ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, previo passaggio con il Nucleo di Valutazione.

### **La valutazione del Personale Tecnico Amministrativo**

Nel mese di aprile del 2020, la Direzione Amministrativa ha svolto le valutazioni del Personale Tecnico Amministrativo.

Il Direttore Amministrativo ha svolto colloqui con i Responsabili di Ufficio per la valutazione personale e degli obiettivi raggiunti nel 2019, i Responsabili stessi a loro volta hanno effettuato colloqui con i propri collaboratori.

Si ricorda che la valutazione del personale prevede un punteggio per il raggiungimento degli obiettivi ed uno per i comportamenti secondo lo schema che segue:

Posizione	Valutatore	Punteggio Obiettivi (massimo)	Punteggio comportamenti (massimo)	Punteggio totale massimo
DA	NUV/CDA	90	10	100
Responsabili ufficio	DA	80	20	100
Altri	Resp.Uff.	60	40	100

Tabella 10: Schema di valutazione del personale.

Dalle valutazioni effettuate emerge ancora una volta l'elevata competenza del personale tecnico amministrativo sia per quanto riguarda i punteggi relativi al raggiungimento di obiettivi, ma anche quelli relativi, cosa non meno importante, ai comportamenti e competenze personali.

La tabella che segue mostra un riepilogo delle medie dei punteggi ottenuti suddivisi per tipologia:

Posizione	Media punteggio raggiungimento obiettivi	Media punteggio comportamenti	Media totale
Responsabili di Ufficio	78,5	18	97,3
Altri	59,4	35,4	94,8

Tabella 11: Media dei punteggi ottenuti nella valutazione.

Questo comporta per l'anno 2019 una valutazione media del PTA pari a 95,3.

## La valutazione della Governance

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 maggio 2020 ha valutato le attività svolte dalla Direzione e dalla Governance per l'anno 2019 sulla base di apposita relazione di rendicontazione che illustra nel dettaglio le attività svolte riportando i risultati già acquisiti anche sulla base delle linee di ulteriore sviluppo che si intendono perseguire e già approvate dagli organi di riferimento all'interno dei documenti programmatici.

Sentito quindi anche il parere del Nucleo di Valutazione, il Consiglio di Amministrazione ha assegnato le seguenti percentuali di raggiungimento:

Ruolo	Punteggio espresso in termini percentuali
Prof. Pietro Pietrini, Direttore	100%
Prof. Ennio Bilancini, Vicedirettore con delega all'Accreditamento	100%

Prof. Nicola Lattanzi, delega all'Innovazione e Relazioni con enti e imprese	100%
Prof. Marco Paggi, delega alla Ricerca	100%
Prof. Emanuele Pellegrini, delega all'Internazionalizzazione	100%
Prof. Emiliano Ricciardi, delega ai Rapporti Ex-Allievi, Pari Opportunità e Politiche Sociali	100%
Prof. Mirco Tribastone, delega alla Didattica e Alta Formazione	100%
Dott.ssa. Alessia Macchia, Direttore Amministrativo	100%

Tabella 12: Percentuali di raggiungimento degli obiettivi per la Governance.

## 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il Bilancio di esercizio 2019 è redatto secondo i nuovi schemi definiti con DM n. 19 del 14/01/2014 come modificato con D.I. n. 394 del 8 giugno 2017; la nota integrativa al bilancio è stata redatta secondo lo schema ministeriale. Esso contiene i criteri di valutazione e l'analisi delle voci di Stato Patrimoniale al 31/12/2019 e del Conto Economico 2019.

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2019 si chiude con un utile di esercizio di euro 2.636. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riportano di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2019 e tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

<b>Andamento economico dell'esercizio</b>	<b>2019</b>
<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>10.060.836</b>
PROVENTI PROPRI	1.048.146
CONTRIBUTI	8.836.596
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	176.094
VARIAZIONE RIMANENZE	-
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>9.840.622</b>
COSTI DEL PERSONALE	4.782.323
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	4.759.683
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	176.199
ACCANTONAMENTO PER RISCHI E ONERI	73.751
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.665
<b>Differenza tra proventi e costi operativi</b>	<b>220.214</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-581
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	63.954
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>283.587</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>280.951</b>
<b>UTILE DELL'ESERCIZIO</b>	<b>2.636</b>

### I proventi operativi

Il grafico che segue mostra la composizione dei proventi tipici della Scuola.

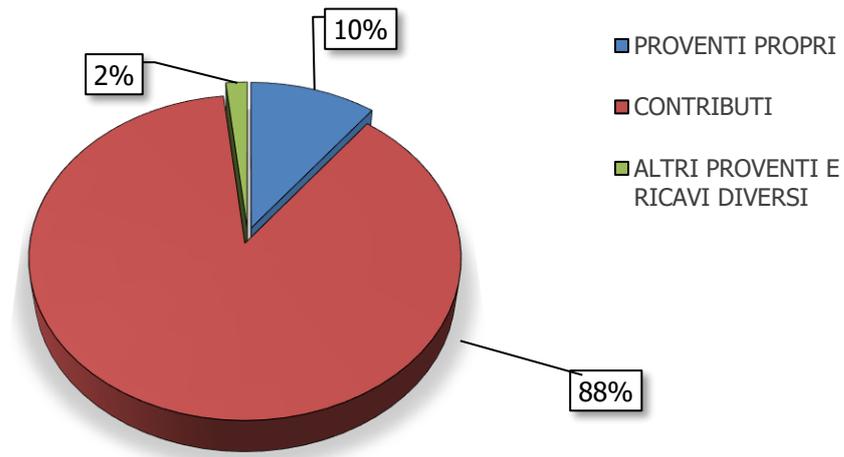


Figura 7: Struttura dei proventi operativi.

Nei due grafici che seguono si analizza la composizione dei "Proventi propri" legati all'attività di didattica e di ricerca e dei "Contributi":

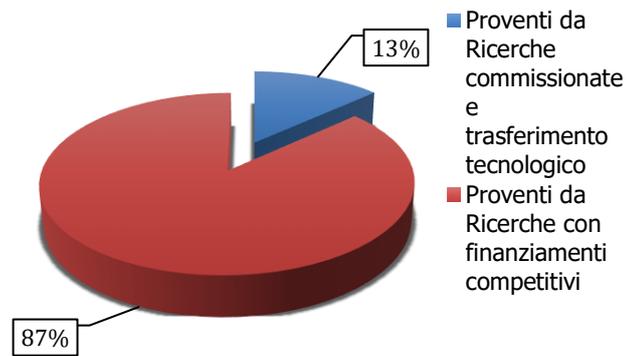


Figura 8: Proventi propri.

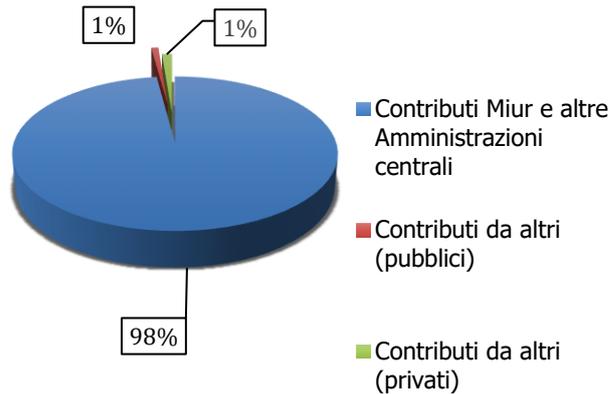


Figura 9: Composizione dei contributi.

### I costi operativi

Il grafico che segue riporta la composizione dei costi tipici della Scuola.

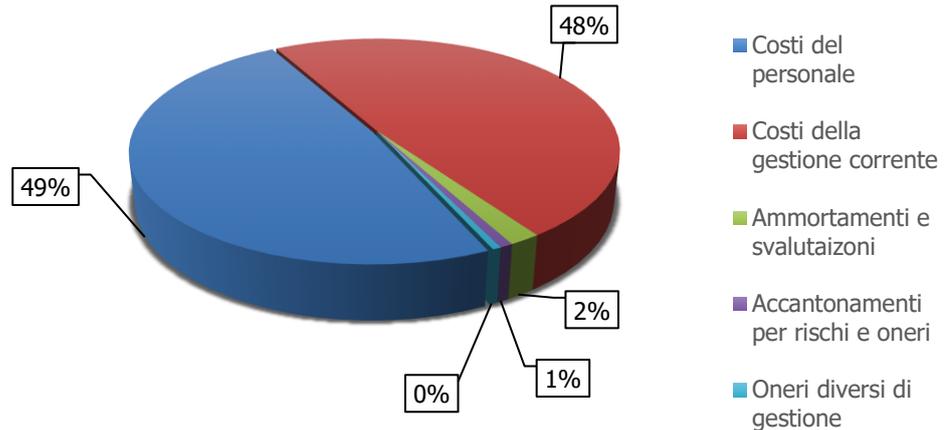


Figura 10: Struttura dei costi operativi.

I grafici che seguono illustrano, rispettivamente, la composizione della voce "Costi del personale" ed in particolare la ripartizione dei "Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica" sulle diverse figure professionali, della voce "Costi della gestione corrente" e degli "Ammortamenti".

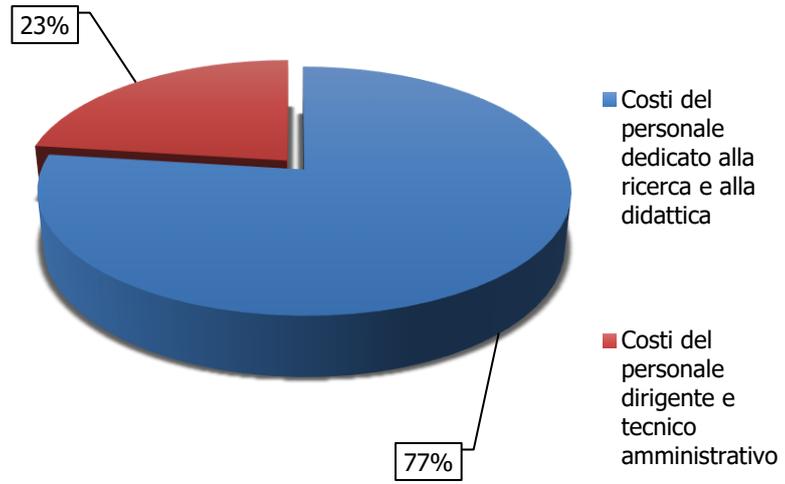


Figura 11: Costi del personale.

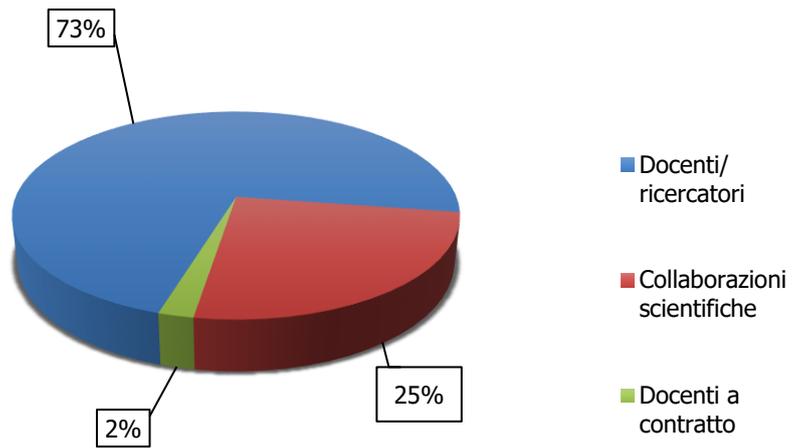


Figura 12: I costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica.

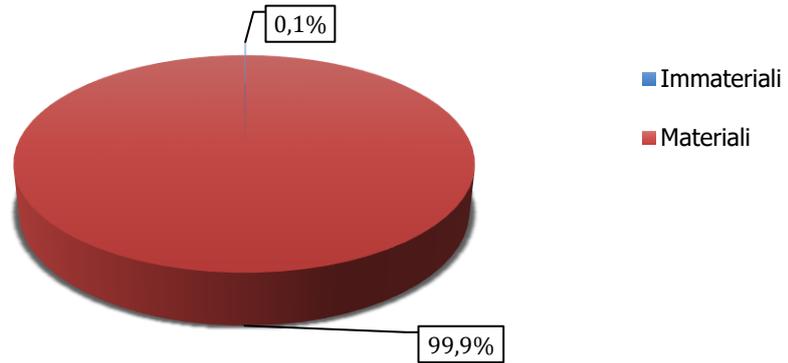


Figura 13: Ammortamenti immobilizzazioni.

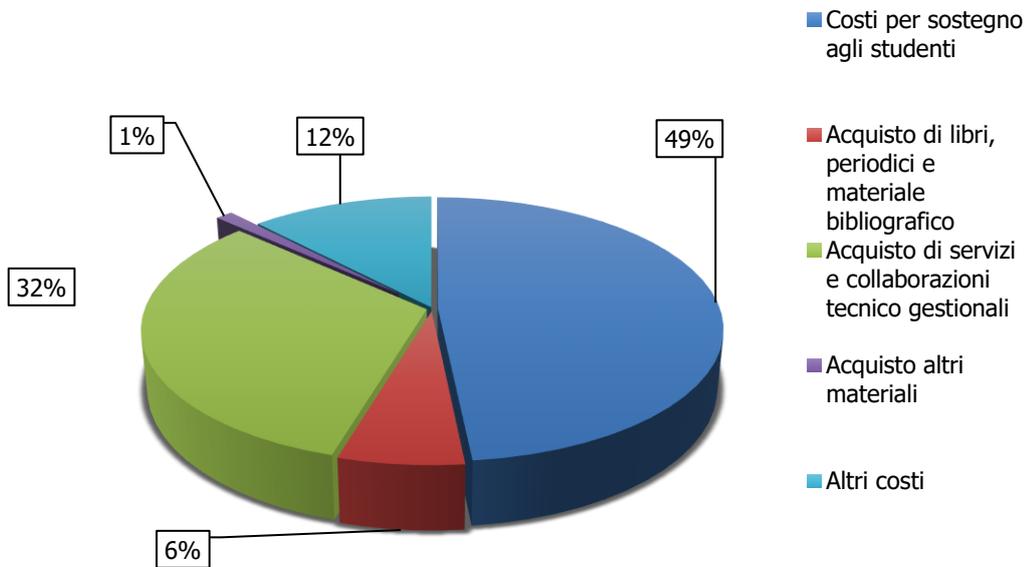


Figura 14: I costi della gestione corrente.

**Indicazioni del rispetto dei valori previsti ex D. Lgs. n. 49/2012, per i seguenti indicatori**

I valori sotto riportati rappresentano, con riferimento alla Spesa di personale a carico Ateneo, i dati pubblicati dal MIUR sul proper 2019.

### Spese di personale

Indicatore di personale	Stanziamiento esercizio 2019
<b>Spese per il personale a carico Ateneo (A)</b>	3.939.308
FFO (B)	8.618.588
Programmazione Triennale (C)	-
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	-
<b>TOTALE (E) = (B+C+D)</b>	8.618.588
<b>Rapporto (A/E) = &lt; 80%</b>	<b>46%</b>

### Sostenibilità economico finanziaria

Indicatore sostenibilità economico finanziaria	Stanziamiento esercizio 2019
FFO (A)	8.618.588
Programmazione Triennale (B)	0
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (C)	0
Fitti Passivi (D)	0
<b>TOTALE (E) = (A+B+C-D)</b>	8.618.588
Spese di personale a carico Ateneo (F)	3.939.308
Ammortamento mutui (G=capitale+interessi)	0
<b>TOTALE (H) = (F+G)</b>	3.939.308
<b>Rapporto (82"%E/H) = &gt; 1</b>	<b>1,79</b>

### Indebitamento

La Scuola IMT non ha mutui e quindi nessun valore su tale indicatore.

<b>Limite ex art. 9 c. 28 L. 122/2010 e art. 1, co. 188 L. 266/05</b>	<b>269.001,12</b>
---	-------------------

Tipologia contratto	Costo anno 2019	Coperture esterne	Intacco sul limite anno 2019
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato	364.506	262.854	101.652
Co.co.co. amministrative	46.332	-	46.332
Collaboratori linguistici a tempo determinato	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>410.838</b>	<b>262.854</b>	<b>147.984</b>

In conclusione, le risultanze del bilancio d'esercizio consentono di accertare ulteriormente la solidità ed efficacia delle scelte relative alle politiche di bilancio che hanno consentito di pervenire ad un risultato economico di gestione positivo. Ciò consente alla Scuola di individuare e sostenere progetti strategici di investimenti mirati.

## 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Negli ultimi anni, la Direzione della Scuola ha dedicato una particolare attenzione alle politiche sociali e alle pari opportunità, con una particolare attenzione alle azioni positive sui temi dell'uguaglianza di genere.

In linea con le indicazioni ministeriali, la Direzione ha assegnato una Delega sul tema delle politiche sociali e della pari opportunità e nel 2018 ha costituito il Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Scuola. Nel 2019, dopo aver definito il proprio Regolamento di funzionamento e aumentato la propria visibilità con la creazione di una pagina web/indirizzo e-mail dedicato sul sito della Scuola, il CUG ha avviato le proprie azioni per promuovere la realizzazione di un ambiente caratterizzato dal rispetto dai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e dall'assenza di qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta. A mero scopo esemplificativo si ricordano l'istituzione del servizio di Supporto Psicologico per gli studenti di dottorato, e fruibile anche dai ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo della Scuola tramite convenzione triennale con l'Azienda USL Toscana Nord Ovest e la revisione dello Statuto della Scuola promuovendo l'adozione di norme etiche per il contrasto alle discriminazioni e per la promozione delle pari opportunità.

Inoltre, al CUG è stato recentemente 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 volta a individuare le misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche. In questi mesi, il CUG sta poi sostenendo iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita-lavoro. A questo proposito si segnala la costante attività di monitoraggio della parità di genere nell'ambito delle attività seminariali, congressuali, formative e divulgative della Scuola, il potenziamento dell'adesione della Scuola IMT alla rete regionale dei CUG Toscana, la promozione della costituzione di una rete tra le Scuole di Eccellenza del territorio, la programmazione di questionari e incontri con gli studenti e la comunità della Scuola per il monitoraggio del benessere lavorativo nell'ambito del modello campus, e la calendarizzazione di interventi di informazione e sensibilizzazione sui temi delle pari opportunità, della prevenzione della violenza di genere e di tutte le discriminazioni.

## 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI

Attività	Tempistica	Output	Soggetti coinvolti
Pianificazione obiettivi per anno successivo	ottobre-novembre (anno $t$ )	Documento di pianificazione degli obiettivi	Direttore
			Direzione Amministrativa
			Unità Programmazione, Controllo, Qualità
			Ufficio Risorse Umane
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)
Linee strategiche di sviluppo	novembre-dicembre (anno $t$ )	Documento di programmazione delle linee strategiche di sviluppo per il triennio successivo all'anno $t$	Direttore
			Direzione Amministrativa
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)
Piano della Performance e approvazione obiettivi	31 gennaio (anno $t+1$ )	Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione	Direttore
			Direzione Amministrativa
		Decreto di assegnazione obiettivi della Direzione Amministrativa	Unità Programmazione, Controllo, Qualità
			Ufficio Risorse Umane
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)
Relazione sulla Performance	30 giugno (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Relazione sulla Performance	Direttore
			Direzione Amministrativa
			Nucleo di Valutazione (validazione)
			Unità Programmazione, Controllo, Qualità
			Ufficio Risorse Umane
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)
Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione (I parte)	30 giugno (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione	Unità Programmazione, Controllo, Qualità
			Ufficio Risorse Umane
			Nucleo di Valutazione
Monitoraggio intermedio ed eventuali azioni di intervento	settembre-ottobre (anno $t+1$ )	Rapporto intermedio	Direzione Amministrativa
			Responsabili di Ufficio
			Unità Programmazione, Controllo, Qualità
			Ufficio Risorse Umane
Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione (II parte)	settembre (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione	Unità Programmazione, Controllo, Qualità
			Nucleo di Valutazione
Valutazioni PTA	gennaio-marzo (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Schede di valutazione	Direzione Amministrativa
			Ufficio Risorse Umane
			Responsabili di Ufficio
Rendicontazione finale obiettivi	gennaio-aprile (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Documento di rendicontazione finale obiettivi ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato	Direzione Amministrativa
			Ufficio Risorse Umane
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)
Valutazione Direttore Amministrativo	aprile (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Relazione di rendicontazione ai fini della retribuzione di risultato	Direttore
			Nucleo di Valutazione (proposta)
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)
Valutazione del Direttore e della Governance	aprile (anno $t+1$ , su anno $t$ )	Relazioni di rendicontazione ai fini della retribuzione di risultato	Direttore
			Direzione Amministrativa
			Nucleo di Valutazione (proposta)
			Consiglio di Amministrazione (approvazione)

Figura 15: Fasi, tempi e soggetti coinvolti nel ciclo della Performance.

## **6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance**

Stato della integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico-finanziaria, trasparenza e anticorruzione)

A partire dal Piano Integrato 2018-2020 e come implementato nel Piano Integrato 2019-2021, la scelta della Scuola IMT Alti Studi è stata quella di concentrare in un unico documento sia le cinque sezioni minime ritenute necessarie dalle linee guida dell'ANVUR, considerando le sezioni relative a trasparenza e anticorruzione come autonome, disponibili per ANAC, sia l'integrazione con la programmazione triennale e il Bilancio di previsione per integrare tutte le componenti delle performance e fare emergere lo stretto legame con la didattica, la ricerca e la terza missione, in quanto, anche proprio a partire dall'analisi degli output delle stesse, vengono individuati e sviluppati gli indirizzi della Scuola.

La Scuola ha cercato di implementare, cercando anche di ottemperare alle esigenze dell'ANVUR, alcune aree di miglioramento.

Caratteristiche e criticità emerse dalla mappatura del processo "Piano strategico"

Nell'ambito del lavoro svolto nel corso dell'anno 2019 dall'Unità di Gestione Operativa relativo alla mappatura dei processi amministrativi, si colloca anche l'analisi e la mappatura del processo di definizione del Piano Strategico. In tale attività è stato coinvolto anche il Presidio della Qualità della Scuola, partendo dalla consapevolezza del ruolo fondamentale del Piano Strategico nella definizione delle strategie della Scuola e, conseguentemente, nel sistema di assicurazione della qualità e miglioramento continuo. Il Gruppo di Gestione Operativa ha quindi proposto una mappatura del processo di programmazione e una serie di scadenze per la seconda metà dell'anno che garantisca al processo di avanzare in modo fluido assicurando allo stesso tempo, in un'ottica di massima condivisione con tutti gli attori coinvolti, la possibilità di formulare e discutere eventuali proposte di modifica del processo stesso. Il Presidio della Qualità, riconoscendo che il rispetto delle tempistiche è critico per uno sviluppo efficace del Piano Strategico e per permettere l'effettiva condivisione e partecipazione da parte della comunità, si propone di monitorare l'evoluzione temporale delle varie attività pianificate durante questo primo anno di implementazione. Inoltre, in linea con l'approccio Lean adottato dalla Scuola, nell'anno 2020 il PQ prevede una revisione del processo e, dove necessario, la proposta di eventuali modifiche con l'obiettivo futuro di progettare un'attività strutturata di monitoraggio del processo.

Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei piani e criticità

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

Il sistema funziona a cascata con un processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia tra livelli organizzativi da quelli più elevati dell'amministrazione fino alle singole strutture organizzative e agli individui, che consente di agganciare la valutazione delle performance individuali a quelle organizzative. Nel corso del 2018 si è consolidato un dialogo costruttivo con i delegati della Scuola, già iniziato a fine 2017, al fine di affrontare gli obiettivi in modo sfidante e con una visione a 360 gradi. Questo nuovo processo è stato avviato tempestivamente e dalla fase di definizione degli stessi con un'assegnazione percentuale anche dei loro contributi che va ad impattare sul raggiungimento del risultato finale e sulle loro relative valutazioni. Questo nuovo percorso di integrazione con la Governance accademica ha gettato le basi per il nuovo Ciclo della Performance della Scuola IMT proprio a partire dall'anno 2018 che, anche su suggerimento del Nucleo di Valutazione, necessita comunque di essere ulteriormente raffinato.

#### Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei *target* definiti

Nella fase di definizione degli obiettivi, manifestata la necessità di definire in maniera chiara e univoca gli indicatori utilizzati per non rischiare che essi non risultassero totalmente misurabili e oggettivi, si è posta particolare attenzione all'indicatore che meglio rappresentava il valore di risultato per la Scuola anche andando oltre gli indicatori standard di norma utilizzati per alcuni di quegli obiettivi.

Ne sono stati un esempio la predisposizione degli indicatori e dei questionari per misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi, opportunamente comunicati agli *stakeholder* interni ed esterni come rappresentazione della *performance* dell'organizzazione anche in relazione e in considerazione dei risultati derivanti dagli anni precedenti. La spinta va quindi verso una maggiore visibilità interna ed esterna delle informazioni, alla massima trasparenza e quindi a una maggiore responsabilizzazione dei soggetti coinvolti.



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA

## APPENDICE A – ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI RAGGIUNTI NEL 2019

### Potenziamento dell’Offerta Formativa

#### Il Dottorato di Ricerca

La Scuola è sede amministrativa di due Dottorati di Ricerca. Per quanto concerne l’offerta formativa interna, la durata di entrambi i Programmi di Dottorato è stata estesa a **quattro anni a partire dal XXXV ciclo**, allineando così la struttura del Dottorato della Scuola a quella delle più prestigiose istituzioni italiane e straniere. Il Corso di Dottorato prevede una formula cosiddetta “quattro meno uno” anni, consentendo agli allievi di conseguire il diploma già a conclusione del terzo anno di studi. Questa strutturazione consente un percorso formativo articolato e flessibile, che risponde alle esigenze e finalità dei diversi sbocchi professionali offerti dal Dottorato.

Parallelamente a questa riorganizzazione, la Scuola ha definito un piano di borse competitive di ricerca (**Frontier Proposal Fellowships**) per il sostegno del quarto anno di studio degli studenti attualmente in corso. Nelle more che il Programma di Dottorato “quattro meno uno” giunga a regime, suddetto piano intende offrire agli studenti dell’attuale corso triennale un ulteriore anno per lavorare al progetto di tesi. Per questo, le **Frontier Proposal Fellowships** vengono assegnate ai progetti di tesi che presentano un particolare aspetto di difficoltà per il carattere innovativo della ricerca.

L’offerta formativa per l’anno accademico 2019/2020 vede la Scuola IMT anche impegnata nel **Dottorato congiunto** in **Data Science**, che vede la collaborazione della Scuola IMT con la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant’Anna, l’Università di Pisa, il Consiglio Nazionale delle Ricerche-CNR. Il Dottorato in Data Science mira a sviluppare un mix di conoscenze e competenze sui metodi e le tecnologie per la gestione di dati numerosi, eterogenei e complessi, per la raccolta dei dati (*come raccogliere dati*), per l’analisi e il data mining (*come dare senso ai dati*), per la visualizzazione e la narrazione dei dati (*come narrare i dati*), per comprendere le questioni etiche e l’impatto sociale della “scienza dei dati”.

#### Offerta formativa complementare

Come già delineato nella Programmazione Triennale 2019-2021, la Scuola ha promosso iniziative formative specifiche come **Summer e Winter School e Corsi Residenziali**.

In particolare, nel corso del 2019 sono state portate a termine cinque Winter/Summer Schools, tutte con l’atteso numero di partecipanti e budget in attivo. Inoltre, sono state avanzate altre proposte di Winter/Summer Schools con l’obiettivo di attirare studenti di tipo executive sui temi di ‘Neuroscience Applied to Business and Management’ e ‘Family Business’.

Al contempo, la Scuola ha promosso la progettazione di **corsi di Master di II livello**. Nel corso del 2019 la Scuola ha avviato una analisi delle linee e temi per possibili corsi di Master, valutando anche la possibilità che gli stessi vadano a costituire la base della formazione didattica del primo anno dei corsi di Dottorato accanto a Master con taglio multidisciplinare. Obiettivo è avere almeno un Master o un Executive Course bandito per il prossimo anno accademico.

### **La Mobilità**

La Scuola da anni promuove strategie volte a favorire gli scambi internazionali di allievi ritenendo la possibilità di confronto con culture e istituzioni diverse elemento fondamentale nel processo formativo di giovani allievi, sia mediante l'acquisizione di nuove metodologie di ricerca sia con il confronto con visioni, modi di pensare e organizzazioni anche radicalmente diverse.

In questo ambito, anche nel 2019, la Scuola IMT ha sostenuto la mobilità dei propri allievi stanziando l'incremento del 50% della borsa di studio, il pagamento di un contributo per il viaggio per i soggiorni in Paesi diversi dall'Italia, l'attivazione di assicurazioni sanitarie in caso di mobilità verso Paesi extra-europei e l'assegnazione di borse integrative per tirocini nei Paesi aderenti al Programma Erasmus+ (Programme Countries), con fondi ottenuti sia come istituzione titolare sia come partner del Consorzio con Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna.

La Scuola ha inoltre dato vita negli ultimi anni ad un sempre maggior numero di accordi per la co-tutela di tesi, per estendere ulteriormente la rete di contatti in Italia e in Europa, anche allo scopo di incrementare le domande per i Programmi di Dottorato da parte di studenti europei.

Tre delle 29 mobilità con partenza nel 2019 rappresentano il frutto di accordi interistituzionali per lo svolgimento la tesi di dottorato in regime di co-tutela con la KU Leuven e con l'Università di Alicante.

Anche il numero di studenti dall'estero in visita presso la Scuola sia per seguire singoli corsi, sia per collaborazioni di ricerca è in significativo aumento: nel 2019, infatti, 21 dei 70 visiting student per studio o ricerca sono di cittadinanza straniera e/o provenienti dall'estero.

### **Il Placement**

Il numero complessivo di allievi che hanno conseguito il titolo sin dal primo ciclo di attività della Scuola, al 31 dicembre 2019, è pari a 325 allievi:

- il 44% risulta attivo presso università e centri di ricerca italiani ed esteri, quali Scuola Superiore Sant'Anna, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, Università di Padova, KU Leuven, German Institute for Economic Research (DIW Berlin), Universidad Católica de Chile;
- il 18% lavora in istituzioni, quali Ministero degli Affari Esteri, Banca d'Italia, Ufficio Affari Esteri della Repubblica Tedesca, Banca Centrale della Turchia, European Investment Bank;

- il 28% è occupato presso società/aziende, quali Google Inc., McKinsey & co.; Amazon Development Center, FCA Fiat Chrysler Automobiles, Bonfiglioli, RGI Group, Airbnb USA, Microsoft UK;
- il 5% svolge attività imprenditoriale.

I **servizi di placement** mirano a favorire l’inserimento di dottori di ricerca che hanno conseguito il dottorato in posizioni lavorative nel mondo accademico, delle istituzioni, delle aziende e dell’autoimprenditoria, tutte realtà che possono valorizzare il titolo conseguito. Gli strumenti utilizzati per supportare l’inserimento lavorativo nei diversi contesti sono molteplici:

- orientamento individuale nell’attivazione di tirocini sia in Italia sia all’estero (questi ultimi, in molti casi, nell’ambito del Programma Erasmus);
- organizzazione di eventi: seminari, presentazioni aziendali, *career mentoring*, JobFair in collaborazione con le altre cinque Scuole a Ordinamento Speciale;
- partecipazione a eventi quali “For Doc” della Fondazione Emblema e la conferenza internazionale dell’EAIE - European Association for International Education;
- divulgazione delle offerte di lavoro accademiche e non;
- raccordo con l’Associazione Ex-Allievi della Scuola IMT.

Un’esperienza di particolare rilievo per il potenziamento dei career services è stata la partecipazione della Scuola IMT, congiuntamente con la Scuola Sant’Anna al progetto “**E-Cubed (Explore, Engage, Empower)**” nell’ambito del Programma Operativo Regionale (POR) del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 (FSE), che ha sancito l’avvio della condivisione di una policy di *placement* appositamente progettata per le specificità delle due Scuole e la messa a punto di un piano di interventi strutturato e inquadrato nel programma più ampio delle azioni della Terza Missione.

## Lo sviluppo delle attività di ricerca

### La Produzione Scientifica

L’elevata qualità della produzione scientifica rispetto al contesto nazionale e internazionale e il suo impatto sulla comunità scientifica, ricopre per la Scuola IMT una base imprescindibile e, di conseguenza, costituisce obiettivo strategico da potenziare costantemente.

Il monitoraggio periodico del livello della propria produzione scientifica è realizzato attraverso indicatori in parte definiti all’interno della comunità e in parte anche promossi dalle procedure di valutazione ministeriali.

Nel quadriennio 2015-2019 sono state pubblicate e depositate in IRIS **966** pubblicazioni, di cui: 543 articoli in rivista scientifica, 187 contributi in atti di convegno, 131 contributi in monografia, 14 monografie, 91 altre tipologie di pubblicazione (poster, abstract, curatele, traduzioni, ecc.).

La produttività scientifica *pro capite*, per qualità e quantità, colloca la Scuola ai vertici nel contesto nazionale e internazionale, come mostrato dai risultati delle agenzie di ranking; si veda ad esempio **U-Multirank**, ranking ufficiale della Commissione Europea, in cui la Scuola IMT si conferma ai vertici.

### **Finanziamenti**

Nel corso dell'anno 2019 la Scuola ha ricevuto finanziamenti dall'esterno per un valore pari a **2.018.565 €** (aumento di circa 1.400.000€ rispetto all'anno 2018) trend che si prevede ulteriormente in crescita per l'anno 2020. L'incremento del cofinanziamento esterno è per la Scuola una scelta strategica, peraltro necessaria, per rispettare i vincoli ministeriali di percentuale di costo del personale a valere sul FFO, condizione fondamentale per il mantenimento delle quote premiali di FFO. Il cofinanziamento delle attività istituzionali su fondi esterni è infatti elemento vitale che contraddistingue le più prestigiose istituzioni internazionali.

Nell'anno 2019 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.

Quanto sopra esposto consente 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.

### **I Laboratori**

L'anno 2019 ha visto l'intensificarsi delle attività legate ai laboratori della Scuola dotati di strumentazione di alto profilo per lo svolgimento di attività di ricerca e per la formazione degli allievi:

- MUSAM-LAB;
- Innovation Center Lab Neuroscience (ICLN);
- Laboratorio Multidisciplinare.

### **Potenziamento della Terza Missione e dei Rapporti con il Territorio**

Nell'ottica di un rafforzamento delle attività di Terza missione, nel 2019 sono state realizzate azioni mirate alla valorizzazione economica della conoscenza quali la costituzione di spin-off (nel mese di febbraio 2019 è stata costituita l'azienda spin-off della Scuola IMT, TREE- TOWER Srl) e l'organizzazione di eventi mirati al trasferimento tecnologico JoTTO Fair - La ricerca incontra le imprese.

**Convenzioni ed accordi:** la Scuola ha sviluppato numerose convenzioni e accordi con istituzioni italiane e internazionali, lungo diverse linee in ambito formativo e di ricerca che consentono di perseguire con approccio innovativo e con la disponibilità di tecnologie stato dell'arte ambiziosi progetti di ricerca anche nell'ambito della Terza Missione.

### **Sviluppo territoriale**

Nell'ambito della mission della Scuola di trasferimento delle conoscenze e divulgazione scientifica, il corpo docente e ricercatore, nel 2019, ha dedicato particolare attenzione ad attività formative delle scuole superiori di primo e secondo grado della Provincia di Lucca con incontri pensati non solo per gli studenti, ma anche per gli insegnanti. Si è rafforzata la già esistente collaborazione con l'Ufficio Scolastico Territoriale al fine di individuare tematiche rispondenti agli effettivi bisogni delle scuole, è stato individuato un calendario di eventi per l'anno 2019 (con eventi svolti nella prima metà dell'anno 2019) e si è predisposto il calendario per l'anno 2020.

Molte sono state inoltre le iniziative organizzate in collaborazione con altri enti e associazioni del territorio, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: Azienda USL Toscana Nord Ovest, Regione Toscana, Lucca COMICS & Games.

È evidente come negli ultimi anni la Scuola non abbia solo aumentato il numero delle iniziative, ma ne abbia curato molto anche l'aspetto qualitativo, proponendo attività che riscontrano sempre un maggiore interesse.

Gli eventi annuali della Settimana Mondiale del Cervello e della Notte dei Ricercatori si sono ulteriormente consolidati: sono una ricorrenza conosciuta ed attesa a Lucca e vedono ogni anno una sempre maggiore affluenza di pubblico. In particolare, la Notte dei Ricercatori 2019 ha privilegiato i laboratori e le attività per bambini più piccoli, rispondendo così ad una richiesta che era stata manifestata dal pubblico dell'edizione 2018.

### **Internazionalizzazione**

Il piano relativo ai **Visiting Professor** ha l'intento primario di mantenere ed incrementare la rete di relazioni e di contributi internazionali per i nostri allievi e collaboratori. A questo fine si intende promuovere iniziative a sostegno di sabbatici brevi (3-6 mesi), che permettano di selezionare studiosi stranieri di alto profilo intenzionati a trascorrere un periodo di studio presso la Scuola.

Nell'anno 2019 sono state attivate le procedure per il reclutamento di 25 Visiting Professor, sia a valere sul bilancio della Scuola sia finanziate da progetti esterni. In continuità con quanto strutturato per gli anni 2017 e 2018, il budget complessivo destinato al reclutamento di Visiting Professor è stato distribuito tra i diversi track sulla base di indicatori oggettivi basati, per ciascun track, sulle unità di personale afferenti, progetti di ricerca finanziati, convenzioni stipulate, eventi organizzati e didattica svolta.

Ai fini di incrementare il grado di internalizzazione dei Corsi di Dottorato, la Scuola nel corso del 2019 ha espresso la necessità di inserire nei **Collegi dei Docenti** dei propri Corsi anche membri di prestigiose Università e centri di ricerca di altri Paesi. L'apertura a membri stranieri rappresenta un'opportunità di arricchimento in termini di docenza e ricerca, in quanto rafforza e potenzia la circolazione di idee, esperienze e prospettive alquanto diverse e, in quest'ottica, consente al contempo di rispondere

- ad uno dei requisiti ANVUR per la qualificazione del Programma di Dottorato della Scuola come "dottorato innovativo a caratterizzazione internazionale" (Collegio composto per almeno il 25% da docenti appartenenti a qualificate università o centri di ricerca stranieri); e
- ad uno dei requisiti per la qualificazione come "dottorato innovativo a caratterizzazione interdisciplinare" (presenza nel Collegio di docenti afferenti ad almeno due aree CUN, rappresentata ciascuna per almeno il 20%).

Quanto sopra esposto si è realizzato nella istituzione del XXXVI ciclo di dottorato dove i Coordinatori dei programmi si sono impegnati ad individuare le figure più adatte a far parte del nuovo Collegio anche tra il personale docente e ricercatore affiliato ad università e centri di ricerca esteri.

### **Coordinamento con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale**

Il Coordinamento del dialogo tra le sei Scuole ad Ordinamento Speciale rappresenta una concreta opportunità di dar vita a quello che già è stato definito come "l'Anello dell'alta formazione" in Italia, del quale ogni Scuola costituisce un "castone". Il valore principale del Coordinamento tra le Scuole risiede nel fatto di potersi rapportare con il Ministero e con le altre istituzioni con voce unitaria, aumentando in questo modo il peso del ruolo delle Scuole nel contesto universitario italiano.

Un Coordinamento efficace tra le sei Scuole può portare a:

- una condivisione di risorse finalizzata alla razionalizzazione dei costi, come nel caso del patrimonio bibliotecario;
- condivisione di risorse e competenze per la ricerca e la didattica, tenuto conto dei caratteri a comune (es., l'elevato profilo scientifico di docenti e ricercatori), delle caratteristiche di complementarietà e della dislocazione geografica;
- corsi congiunti di insegnamento, con scambio di docenti e di allievi, come già avviata proprio da questo anno accademico;
- un'interfaccia più strutturata e costruttiva con il Ministero, particolarmente importante se si tiene conto da una parte delle peculiarità e delle finalità delle sei Scuole ad Ordinamento Speciale e dall'altra del peso relativamente modesto in termini quantitativi nel panorama universitario italiano

(basti pensare che l'FFO complessivo delle sei Scuole è inferiore all' 1.5% del totale);

- un efficace Coordinamento tra le Scuole, con iniziative attuate in comune, e quindi con la formazione del già menzionato "Anello dell'alta formazione", potrebbe essere strumento efficace per permettere alle sei Scuole di raggiungere una massa critica anche nei contesti internazionali.

## APPENDICE B – Quadro sinottico di riferimento

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Attivazione Presidio di Qualità	2019	0%	100%	Si veda testo sopra
Mappa dei processi, stesura procedure e revisione regolamenti	2019	0%	100%	Si veda testo sopra
Pubblicizzazione attività Assicurazione della Qualità	2019	0%	100%	Si veda testo sopra
Formazione dei dipendenti nell'ambito del Sistema di Qualità	2019	0%	100%	Si veda testo sopra

### Ufficio responsabile: Risorse Umane

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Sostegno della mobilità dei ricercatori o professori associati	2018-2020	0%	100%	
Sviluppo nuove forme di collaborazione per scambio docenti e attivazione progetti di ricerca innovativi	2018-2020	0%	0%	Nel corso dell'anno 2019 sono stati reclutati 24 unità tra Visiting Professor e Visting Research Fellow. Il trend è quindi in aumento. L'implementazione del nuovo programma di visiting professor non è dipendente dall'ufficio

Implementazione piano assunzioni triennale (docenti, ricercatori di tipo B e PTA) e reclutamento posizioni giovani ricercatori (ref. Programmazione Triennale 2018-2020)	2018-2020	0%	50%	La programmazione è biennale per cui il Piano di assunzioni si completerà alla fine dell'anno 2020. Per l'anno 2019 sono stati rispettati i piani di reclutamento prefisati con eccezione delle due posizioni di professore di Ruolo previste per l'anno 2019 che slitteranno al 2020
Procedura di Reclutamento dei Visiting Professor	2019-2020	10%	50%	L'ufficio ha già sviluppato la mappatura del processo al fine della reingegnerizzazione dello stesso. Il completamento dell'obiettivo, legato al numero 6, non è stato possibile entro la fine del 2019, con slittamento al 2020 Obiettivo posticipato al 2020 in quanto non ritenuto prioritario a fronte dell'Obiettivo legato all'Accreditamento
Mappatura dei processi, stesura procedure e revisione regolamenti di competenza dell'Ufficio con un focus specifico sui processi e regolamenti legati alle attività di didattica e ricerca di competenza dell'Ufficio Risorse Umane	2019	0%	100%	L'ufficio ha provveduto alla mappatura dello stato attuale di tutti i processi legati al reclutamento di personale accademico. Terminare la scrittura e validazione delle procedure e fare eventuali aggiornamenti dei regolamenti.
Revisione Regolamento sugli Incarichi e sui Rapporti di Lavoro in Ambito Amministrativo	2019-2020	15%	10%	L'Ufficio ha iniziato un lavoro di revisione del regolamento con i sindacati, si prevede il termine entro il primo semestre del 2020
Revisione Regolamento sulla valutazione	2019-2020	10%	0%	Allo stato attuale effettuate solo le azioni relative all'obiettivo assegnato alla LIB e discussa con la Direzione una prima bozza degli indicatori sulla premialità. Da valutare quindi la distribuzione nei vari regolamenti di tutte le diverse fasi della valutazione

Revisione Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	2019-2020	15%	10%	Al momento definite alcune linee generali condivise in linea di massima con NUV e OOSS ma ancora niente di definitivo e formale Il 2020 è identificato come anno di confronto con le OOSS per la definizione del Sistema
Revisione procedura per la gestione delle missioni e dei rimborsi spese	2019-2020	15%	0%	L'ufficio ha provveduta ad una prima bozza della mappatura dello stato attuale del processo di gestione delle missioni. Da scrivere procedura e verificare regolamenti. Nel contempo, specificatamente per la gestione delle missioni e dei rimborsi, il personale dell'Ufficio ha seguito corsi di formazione al fine di migliorare e ottimizzare la procedura sia dal punto di vista gestionale che di rispetto normativo
Revisione Regolamento Diritti e Doveri dei professori e ricercatori universitari	2019	15%	100%	L'Ufficio ha predisposto la bozza di regolamento, in attesa di parere finale di esperti giuristi la fine della approvazione dagli organi di governo
Procedura per il Passaggio da RTD/B a Professore associato	2019	20%	100%	Procedura Fatta ed approvata dagli Organi

**Ufficio responsabile: Dottorato e Alta formazione**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Incremento unità nel numero delle borse finanziate da enti, istituzioni, imprese esterne	2018 - 2020	//		
Incremento unità nel numero delle borse destinate a dottorati innovativi – internazionali	2018 - 2020	//		
Incremento unità nel numero delle borse per i due Programmi di Dottorato della Scuola	2018 - 2020	//		
Attivazione corsi di laurea specialistica congiunti	2019 - 2020	//		
Attivazione corsi di master di II livello	2019 - 2020	//		
Corsi di dottorato in co-tutela e corsi di dottorato internazionali	2018 - 2020	//		
Programmazione <i>Summer/Winter School</i>	2018 - 2019	//		
Progressione di carriera post dottorato e/o <i>placement</i>	2018 - 2020	//		Nell'anno Erasmus 18/19 (giugno 2018-settembre 2019) sono state attivate 19 mobilità di tipo placement (Erasmus+ for Traineeships).
Organizzazione di momenti di incontro organizzati dalla Scuola IMT e dedicati a contatto allievi con mondo imprenditoriale/istituzionale con finalità <i>placement</i>	2019 - 2020	//		A dicembre 2019 la Regione Toscana ha dato comunicazione del finanziamento per il progetto "E-Cubed 2" in collaborazione con la Scuola Sant'Anna. Il progetto prevede la possibilità di attivare iniziative nel corso dell'intero 2020, pertanto si rende necessario prevedere la progettazione e la gestione di tutte le attività correlate al nuovo progetto.

Assegnazione di un Dottorato <i>Honoris Causa</i>	2019 - 2020	//		
Attivazione del Quarto anno per alcuni <i>Track</i> del dottorato della Scuola	2018 - 2020	15%	100%	La Scuola ha adottato una nuova strutturazione dei due Programmi di Dottorato in modo da portare la durata a quattro anni a partire dal XXXV ciclo (AA 2019/20). Tale strutturazione sarà mantenuta anche per il XXXVI ciclo (AA 2020/21) al fine di garantire agli allievi più tempo per lo sviluppo delle attività di ricerca oggetto della tesi dottorale. Qualora la maturità scientifica dell'allievo ed i risultati conseguiti lo consentano, la tesi potrà essere discussa prima del termine del quarto anno. Il titolo verrà comunque rilasciato non prima del termine minimo previsto dalla legge italiana per la durata dei corsi di dottorato (3 anni).
Corso di Dottorato: questionari della didattica	2018 - 2020	15%	100%	Nel corso del 2019 la Scuola ha continuato a somministrare i questionari di valutazione degli insegnamenti attraverso l'ultimo strumento individuato (SurveyMonkey). Gli esiti delle valutazioni relative agli ultimi 3 cicli dottorali (XXXIII-XXXV) sono raccolti in un unico <i>spreadsheet</i> e condivisi con i docenti responsabili degli insegnamenti, il Coordinatore, il Delegato del Direttore per la Didattica, il Presidio della Qualità, la Commissione Paritetica Docenti Studenti e il Nucleo di Valutazione, al fine di monitorare la qualità dell'offerta didattica dei singoli <i>track</i> e dei Programmi nel loro complesso, verificando l'efficacia degli insegnamenti rispetto agli obiettivi formativi del corso di dottorato e contribuendo ad aiutare i titolari dei corsi a migliorare i processi di insegnamento ed apprendimento.

Potenziamento associazione Ex allievi	2019 - 2020	5%	100%	<p>Il 2019 ha visto il potenziamento dell'Associazione Allievi ed Ex Allievi mediante</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'incremento del numero dei soci (reclutati tra allievi ed ex allievi ancora non iscritti);</li> <li>2. l'organizzazione di un evento nel mese di giugno, che ha arricchito il programma previsto per <i>Graduation Ceremony</i> e <i>Research Symposium</i>;</li> <li>3. il coinvolgimento nelle attività di <i>placement</i> della Scuola.</li> </ol>
Incremento attività in mobilità fuori sede	2019 - 2020	10%	100%	<p>Il 2019 ha visto l'aumento delle mobilità, sia rispetto a quelle preventivate (25), sia rispetto a quelle attivate nel corso del 2018 (27). Si segnala in particolare che 9 delle 34 mobilità attivate nel 2019 riguardano allievi del track CCSN che non hanno svolto soggiorni fuori sede negli anni precedenti.</p>
Regolamento Dottorato	2019	20%	100%	<p>In seguito all'entrata in vigore del nuovo Statuto e all'introduzione del quarto anno per i Programmi di Dottorato si è reso necessario un adeguamento del Regolamento del Dottorato. Tale adeguamento tiene conto anche dei punti di attenzione emersi su istanza della Commissione Paritetica, di quanto discusso e deliberato durante le sedute dei Collegi dei Docenti nel corso del 2019, così come anche del lavoro di revisione dei processi amministrativi nell'ambito del percorso intrapreso dalla Scuola in occasione della visita della Commissione di Esperti per la Valutazione per l'espletamento delle procedure di accreditamento.</p> <p>Le principali modifiche apportate al Regolamento riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il Coordinatore, non più identificato esclusivamente nella figura del Direttore della Scuola, ma individuato (come previsto dalla normativa vigente) tra i professori di prima fascia a tempo pieno o, in mancanza, tra i professori di seconda fascia a tempo pieno in servizio presso la Scuola;</li> <li>- il Collegio dei Docenti, che vede rafforzato il proprio ruolo di coordinamento e gestione del Programma di Dottorato;</li> <li>- la possibilità di discutere la tesi anche a partire dal compimento del terzo anno per gli allievi iscritti a Programmi di durata superiore ai tre anni.</li> </ul>

Regolamento didattico di ateneo	2019-2020	0%	10%	Obiettivo posticipato al 2020
Informatizzazione registro delle lezioni	2019 - 2020	//	100%	Il Cineca ha completato la riscrittura di questa "sezione" del gestionale e l'ufficio IT ha predisposto il login unico tramite intranet, pertanto i docenti possono compilare i registri delle lezioni direttamente online.
Informatizzazione <i>timesheet</i> dei docenti	2019 - 2020	35%		L'attivazione dei "moduli" ESSE3 relativi a registro delle lezioni, presentazione/approvazione dei piani di studio e verbalizzazione degli esami ha richiesto più tempo del previsto (la parte relativa alla verbalizzazione, al 9 gennaio, non è ancora completa). Allo stato attuale, quindi, non è stato possibile dedicarsi al "modulo" relativo ai <i>timesheet</i> - la percentuale di completamento raggiunta riguarda la predisposizione da parte dell'ufficio IT del login unico.
Riorganizzazione procedure mobilità	2019 - 2020	//		Il nuovo modulo per i pagamenti è stato utilizzato, tuttavia si rende necessario procedere con ulteriori modifiche. Si potrebbe modificare la procedura di firma del Learning agreement, andando ad accettare firme scansionate (lato IMT), sostituendo la firma dell'advisor a quella del Direttore e lasciando agli allievi la responsabilità di acquisire la firma dell'host --> prima di procedere in questo senso, è necessario valutare attentamente l'impatto e i rischi che queste modifiche possono avere/rappresentare. Per quanto concerne il materiale informativo, la sua predisposizione dipende dalle decisioni relative alla procedura di produzione del Learning agreement. Si segnala infine la necessità di un regolamento specifico per la mobilità.

**Ufficio responsabile: Ricerca e Trasferimento Tecnologico**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Sviluppo rapporto con le altre istituzioni locali e nazionali	2018 - 2020	0%	100%	Nel corso del 2019 sono stati sottoscritti n <b>16</b> accordi quadro, convenzioni e accordi attuativi. Alcuni di questi hanno visto la partecipazione della Scuola IMT a bandi competitivi o alla creazione di partenariati per la realizzazione di progetti. Nello specifico: l'accordo con il <b>Polo Museale Lucchese</b> ha permesso la partecipazione al Bando Regionale Assegni di Ricerca in ambito culturale ottenendo tra gli altri il co-finanziamento di n. 6 assegni di ricerca; l'accordo con la Regione Toscana per la costituzione di un <b>centro di competenza in cybersecurity C3T</b> ha visto la sottoscrizione di un accordo attuativo con la Regione Toscana per la realizzazione del progetto "Cybersecurity Toscano per le PMI e i professionisti" (finanziamento RT pari a 90.000 euro); l'accordo di collaborazione sottoscritto tra la Regione Toscana e l'Università di Siena per "l'analisi delle possibili prospettive di sviluppo nei rapporti tra pubblica amministrazione e fondazioni culturali" ha visto un finanziamento da parte della Regione Toscana pari a 20.000 euro.
Regolamento per l'incentivazione alla presentazione di proposte progettuali	2019	10%	100%	Nel mese di settembre 2019 è stato deciso dalla Direzione amministrativa, di concerto con il Delegato alla Ricerca, di utilizzare come leva per incentivare i giovani ricercatori alla presentazione di proposte progettuali lo strumento della premialità. In tal senso sono stati individuati, nella sezione "valutazione della qualità della ricerca", degli indicatori basati sul superamento di determinate soglie per identificare/misurare la qualità delle proposte progettuali presentate su bandi competitivi.

Organizzazione della seconda edizione di JoTTO Fair- La ricerca incontra le imprese	2019	30%	100%	Il 10 maggio si è tenuta la seconda edizione di "JoTTO Fair", evento di incontro tra Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Scuola IMT, Scuola Universitaria Superiore IUSS e mondo delle imprese in cui sono state presentate le attività di ricerca delle Scuole. L'edizione 2019 è stata organizzata negli spazi del Campus di San Francesco ha visto il coinvolgimento di <b>60 ricercatori, 50 imprese, 7 investitori, 4 rappresentanti di poli e distretti tecnologici e 20 uditori per un totale di 140 partecipanti</b> . All'interno dell'evento sono stati inoltre organizzati n. <b>120 incontri b2b</b> .
Incremento attività di trasferimento tecnologico (costituzioni di Spin off universitarie e/o brevettazione, partecipazione a consorzi finalizzati al trasferimento tecnologico)	2019-2021	10%	100%	A seguito dell'approvazione degli organi (sedute di febbraio 2019) relativa alla costituzione di uno spin off della Scuola IMT, nel maggio 2019 è stata sottoscritta la convenzione che disciplina i rapporti tra la Scuola IMT e lo spin-off TREE-TOWER srl.
Revisione Regolamento Spin off	2019	20%	100%	Il testo del regolamento verrà presentato nella seduta degli organi di gennaio 2020.
Allineamento Prog. con Co.GE	2019-2020	30%	5%	su un totale di 20 progetti conclusi, sono stati chiusi e trasferiti agli F00xx n. 3 progetti H2020: DISIRE, DOLFINS e PHYSIC)

**Ufficio responsabile: Affari Generali**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Gara catering (Accordo Quadro)	2019	10%	75%	A causa della carenza di personale, è stato possibile solo predisposta una bozza di avviso per manifestazione di interesse, da rivedere alla luce delle modifiche apportate al Codice degli Appalti. Solo dal primo settembre 2019, è arrivata una nuova risorsa di personale che permesso all'ufficio di lavorare in modo organico e considerare gli obiettivi non raggiunti al 100% come obiettivi prioritari per il 2020.
Gara servizi pulizia	2019-2020	30%	40%	La gara è stata bandita a Ottobre 2019 ed è stata pubblicata sulla piattaforma START. 4 aziende hanno manifestato l'interesse ed a gennaio 2020 si è avviata la valutazione delle offerte. Si prevede che l'affidamento avvenga entro il mese di aprile 2020.
Adesione START	2019	10%	100%	Adesione in via sperimentale realizzata per la Gara dell'affidamento del servizio delle pulizie e per quella dei periodici.
Gara tesoriere	2019-2020	10%	40%	la Direzione ha preso la decisione di fare una proroga di 6 mesi all'attuale gestore per poter consolidare il lavoro dell'ufficio AG dopo l'arrivo del nuovo responsabile. Alla fine del 2019 è stata redatta una versione del capitolato, quasi definitiva al 85%. La documentazione di gara è ad un livello avanzato di elaborazione e si prevede per i primi mesi di febbraio 2020 di bandirla. Obiettivo posticipato al 2020 in quanto non ritenuto prioritario a fronte dell'obiettivo accreditamento
Miglioramento del processo degli acquisti e della modulistica	2019-2020	10%	5%	Sono stati avviati in lavori del Gruppo di Lavoro per il processo di miglioramento della gestione degli Acquisti. L'obiettivo per il 2020 è di analizzare e elaborare una procedura di affidamenti per acquisti inferiori a 40,000€.

Programmazione biennale degli acquisti	2019	20%	100%	è stata fatta la programmazione biennale degli acquisti sopra la soglia di 40,000€. Per il prossimo anno si prevede di realizzare la procedura (collegato obiettivo precedente) per fare una programmazione che coinvolga tutte le componenti della Scuola, in particolare la faculty, per individuare le necessità di ogni unità di ricerca /track, e poter elaborare una programmazione degli acquisti ben mirata.
Mappatura di una procedura relativa alla gestione dell'iter di approvazione e stipula di Convenzioni, Accordi e Protocolli di Intesa	2019-2020	10%	10%	Obiettivo posticipato al 2020 in quanto non ritenuto prioritario a fronte dell'obiettivo accreditamento

**Ufficio responsabile: Campus**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Incremento offerta spazi per alloggi destinati a didattica e ricerca	2021	5%	100%	
Attivazione supporto psicologico per gli studenti, ed eventualmente per i ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo della Scuola	2019	15%	100%	L'avanzamento dell'obiettivo è rimasto quello indicato al 23 settembre 2019. Era previsto un incontro a fine ottobre/primi di novembre 2019 della DA con la referente ASL Dott.ssa Fistesmaire per fare il punto della situazione anche in vista dell'attivazione del benessere organizzativo per il PTA e del tutoring motivazionale per gli allievi, ma non abbiamo avuto notizia circa il suo effettivo svolgimento ed esito. Credo pertanto che questo obiettivo debba essere spostato nel 2020, come già ipotizzato a settembre.

Validazione del questionario sulla valutazione dei servizi residenziali offerti dalla Scuola da parte del Nucleo di Valutazione	2019	25%	100%	Stesura bozza del questionario sulla valutazione dei servizi della Scuola ad ottobre 2019 e invio del questionario, validato dal Direttore Amministrativo, alla Commissione Paritetica per sua valutazione nella seduta del 21 ottobre 2019. A metà novembre, non avendo avuto alcun feedback sul questionario, abbiamo chiesto e ricevuto una prima tornata di osservazioni da parte della Commissione; il Presidente prof. Bertolacci aveva precisato che stavano scrivendo la relazione annuale e che altre osservazioni potevano emergere, tuttavia non abbiamo saputo nient'altro.
Mappatura procedura per ottenimento dei Visto di ingresso (per studio/ricerca/lavoro) e permessi di soggiorno	2019	20%	100%	Stesura delle 3 procedure inerenti all'ottenimento del visto: per studio (allievi); per ricerca scientifica (ricercatori); per lavoro autonomo (visiting professor); e per il rilascio del permesso di soggiorno, inclusa l'iscrizione per allievi e ricercatori al Servizio Sanitario Regionale.
Attività di supporto e predisposizione documenti in accordo RSPP	2019	20%	100%	Il supporto che l'ufficio ha dato al RSPP e ASPP dall'attivazione della convenzione per lo svolgimento del servizio di igiene e sicurezza sul luogo di lavoro della Scuola è stato costante e ha riguardato: - la trasmissione dei dati/informazioni sul personale dipendente e non della Scuola e di tutto il supporto documentale necessario per la programmazione delle attività; - l'assistenza durante i sopralluoghi nei 3 edifici in uso alla Scuola e supporto nella stesura dei relativi verbali; - la partecipazione agli incontri con DA e DIR e con la FCRLU; - la condivisione del piano della formazione rivolto al PTA, docenti, ricercatori e allievi XXXV ciclo e attivazione dei corsi; - l'acquisto gilè ad alta visibilità per gli addetti alle squadre di emergenza; - l'assistenza durante le prove di evacuazione nei 3 edifici della Scuola in data 22 ottobre e 17 dicembre 2019. - il supporto durante la visita ai 3 laboratori della Scuola per accreditamento.

Gara servizi pulizia	2020	15%		La gara è stata bandita a Ottobre 2019 ed è stata pubblicata sulla piattaforma START. 4 aziende hanno manifestato l'interesse ed a gennaio 2020 si è avviata la valutazione delle offerte. Si prevede che l'affidamento avvenga entro il mese di aprile 2020.
----------------------	------	-----	--	---

**Ufficio responsabile: Contabilità e Bilancio**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Revisione e modifica degli attuali Regolamenti della Scuola, con particolare riferimento al Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (RAFC)	2019-2020	10%	0%	Obiettivo spostato al 2020 a valle della revisione di altri regolamenti della Scuola.
Controllo di gestione	2019-2021	0%	0%	Obiettivo Credo che questo obiettivo, visto che ancora non è stata definita la nuova struttura della Scuola, debba essere spostato nel biennio 2021-2022.
Cedolini Assegni di ricerca e Allievi	2019	10%	50%	Obiettivo non raggiunto per mancanza di personale a seguito di dimissioni.
Gestione degli ordini di acquisto su UGOV	2019-2020	10%	0% VA AL 20	Rinviato a 2020 in linea con il programma di revisione dei processi.
Implementazione SIOPE+	2019	10%	100%	Su SIOPE+ siamo operativi al 100% da settembre 2019

Gara tesoriere	2019	10%	100%	la Direzione ha preso la decisione di fare una proroga di 6 mesi all'attuale gestore per poter consolidare il lavoro dell'ufficio AG dopo l'arrivo del nuovo responsabile. Alla fine del 2019 è stata redatta una versione del capitolato, quasi definitiva al 85%. La documentazione di gara è ad un livello avanzato di elaborazione e si prevede per i primi mesi di febbraio 2020 di bandirla.
Allineamento Prog. con Co.GE	2019-2020	30%	5%	Nel corso dell'anno 2019 sono stati chiusi 3 progetti, per i quali si è provveduto ad erogare i relativi compensi premiali, contabilmente le scritture di chiusura saranno ultimate prima della chiusura del bilancio di esercizio 2019 - Nei primi mesi del 2020 questa operazione, compatibilmente con le scadenze dell'ufficio Contabilità, sarà effettuata anche per gli altri progetti chiusi negli anni precedenti
Azioni di miglioramento sui pagamenti legati alla mobilità (soggiorni fuori sede allievi / Erasmus +)	2019	20%	100%	A fine 2019 non è stata fatta una calendarizzazione dei pagamenti, viste le chiusure di dicembre tutti i pagamenti erasmus e integrazioni borse sono stati fatti - resta da definire una regola scritta sia per gli studenti che per gli uffici coinvolti - avevamo ipotizzato con Daniele di dire "ricezione documenti entro il 15 del mese, pagamenti entro la fine del mese (alcuni mesi, agosto e dicembre farebbero eccezione)"
Progressivo passaggio degli Stipendi all'ufficio personale	2019-2020	0%	0%	Nel corso del 2019 non è stato fatto nessun passaggio all'ufficio Personale - a partire dal 2020 sarà predisposto un piano che prevede il passaggio di tutta la gestione giuridica dei contratti all'ufficio personale

**Ufficio responsabile: Sistemi informativi**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Implementazione performance della rete	2018-2019	30%	100%	La nuova rete è funzionante e operativa, tutto correttamente inventariato e le precedenti attrezzature inventariate e smaltite
Questionari di valutazione implementazione del servizio team di <i>SurveyMonkey</i>	2019-2020	0%	30%	Attività momentaneamente in stand-by perché abbiamo intravisto la possibilità di esportare i dati e di integrarli nel cruscotto. Da un'analisi dei questionari di altri atenei e dei dati relativi al progetto "Good Practice" è emerso che i questionari somministrati ad oggi sono molto complessi e difficilmente visualizzabili a livello di singolo indicatore.

Sviluppo di un foglio Excel con i dati e relativi indicatori per permettere l'inserimento dei dati agli uffici di competenza	2019-2020	5%	30%	E' stato analizzato un meccanismo che permette di visualizzare i grafici degli indicatori e di suddividere il cruscotto in pagine con i relativi permessi utente. Il caricamento dei dati risulta comunque manuale. Non sono stati definiti gli indicatori di interesse dai vari uffici, servirebbe un coordinamento diverso per la raccolta. Si consiglia di definire nelle versioni iniziali pochi indicatori significativi, sebbene ad oggi non ne conosciamo la definizione. Il passaggio successivo, in base al set di indicatori scelto è quello di automatizzare laddove possibile il caricamento dei dati. Obiettivo posticipato al 2020
Gara tesoriere	2019	10%	100%	Bando scritto in collaborazione con ADMIN e GA
Implementazioni di miglioramenti per la qualità	2019-2020	35%	80%	Il progetto è in funzione mancano ancora diverse configurazioni come per esempio i timesheet ed eventualmente la risoluzione problemi che dovessero verificarsi
Implementazione di policy di sicurezza	2019-2022	20%	90%	E' stato notato un ampliamento della superficie di attacco è importante che l'obiettivo venga esteso anche nei prossimi due anni

**Ufficio responsabile: Staff alla Direzione**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Mappatura di una procedura relativa alla predisposizione del materiale da presentare agli organi della Scuola	2019	20%	100%	Nella seconda metà del 2019 lo Staff alla Direzione, coadiuvato dal Gruppo di Gestione Operativa, ha avuto modo di mettere in pratica le nozioni recepite durante il corso di formazione con l'Ing. Giulia Salvadorini, arrivando a mappare il processo di gestione degli organi (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) attraverso la redazione di: <i>flow chart</i> , <i>value stream map</i> e procedura relative allo stato attuale ( <i>as is</i> ) del processo. A seguito di attenta analisi sullo stato dell'arte, si è iniziato a lavorare sulla fase <i>to be</i> definendo, dapprima, le possibili azioni di miglioramento e, successivamente, redigendo l'A3. Sulla base delle informazioni contenute nel progetto di miglioramento verrà implementata la procedura sul <i>to be</i> che verrà condivisa con gli uffici, al fine di raggiungere l'obiettivo di snellimento dell'iter di gestione degli organi.

Incremento numero di iniziative	2019	0%	100%	<p>Relativamente all'anno 2019 il target prefissato (ovvero l'organizzazione di almeno 15 eventi divulgativi) è stato raggiunto.</p> <p>Oltre al numero degli eventi, si ritiene di aver raggiunto anche l'aspetto qualitativo dell'obiettivo, ovvero quello di migliorare l'efficacia delle iniziative, proponendo attività che rispondano alle richieste dei vari target.</p> <p>Gli eventi annuali della Settimana del Cervello e della Notte dei Ricercatori si sono ulteriormente consolidati: sono una ricorrenza conosciuta ed attesa a Lucca e vedono ogni anno una sempre maggiore affluenza di pubblico. In particolare la Notte dei Ricercatori 2019 ha privilegiato i laboratori e le attività per bambini, rispondendo così ad una richiesta che era stata manifestata dal pubblico dell'edizione 2018.</p> <p>Nel 2019 la Scuola ha dedicato molta attenzione alle attività formative per le scuole.</p> <p>La Scuola ha inoltre deciso di organizzare per la prima volta nel 2020 un evento il giorno 11 febbraio in occasione della "giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza", giornata proclamata dalle Nazioni Unite e patrocinata dall'Unesco per ricordare che la partecipazione delle donne nella scienza dovrebbe essere rafforzata e incoraggiata e che devono essere garantite pari opportunità nella carriera scientifica.</p> <p>È quasi interamente definito il programma della Settimana del Cervello 2020 e, con il coordinamento del Prof. Paggi, è stata redatta la proposta progettuale per la Notte dei Ricercatori 2020, che ancora una volta verrà inviata alla Commissione Europea come network regionale, sotto il nome "Bright".</p>
---------------------------------	------	----	------	--

Realizzazione di uno shop di ateneo e avvio dell'attività di vendita di gadget personalizzati	2019-2020	20%	20%	Nel corso del 2019 le attività finalizzate all'apertura di uno shop di ateneo per la vendita di gadget personalizzati sono state svolte in maniera residuale. Nonostante non si sia arrivati a definire le modalità per l'apertura del canale di vendita, è stata comunque portata avanti una produzione di gadget e prodotti brandizzati da distribuire ai partecipanti agli eventi e ai membri della community della Scuola. Dal momento che si è notato che l'utenza interna ha molto apprezzato i gadget ricevuti, e alla luce delle criticità riscontrate nell'apertura di un vero e proprio shop, si sta valutando di procedere per gradi, ovvero di iniziare con la vendita di gadget all'utenza interna e agli ospiti che visitano la Scuola. Rinviato ritenuto non prioritario tenuto conto di tutti i processi e lavoro svolto per l'accreditamento. Obiettivo posticipato al 2020
Redazione manuale di gestione documentale	2019	15%	100%	La bozza del manuale è stata ultimata. Gli allegati sono suscettibili di modifica e incremento ( per esempio il manuale deve essere aggiornato con un organigramma ad ogni riorganizzazione); manca ancora il massimario di selezione, ma il corpo centrale del manuale è definito anche se in attesa di visto da parte della direzione amministrativa
Mappatura del processo per lo Scarto di archivio	2019-2020	15%	0%	
Verifica della documentazione scartabile ed eventuale scarto	2019-2020	10%	0%	è stata fatta una parziale ricognizione degli spazi. Deve essere elaborato un massimario di scarto. È necessaria una risorsa aggiuntiva che sostituisca o coadiuvi l'operatore di protocollo per proseguire il lavoro (per non interrompere il servizio di protocollo)
Organizzazione di un corso di formazione sull'archiviazione (fascicolazione per procedimento o speciali -di dipendenti e studenti-) dei documenti	2019-2020	10%	100%	Corsi fatti nel mese di ottobre 2019 per un totale di 3 incontri , anche con ripasso del software di gestione documentale per i neoassunti

Individuazione dei documenti dematerializzabili (es. serie dei decreti)	2019-2020	10%	0%	Sono in corso di definizione nuovi accordi di versamento con un nuovo conservatore accreditato (DAC, convenzioni, mandati). E' previsto il recupero anche dei mandati già versati con conservatori precedenti e questo ha richiesto un ulteriore lavoro di analisi. È ancora necessario definire flusso di firma elettronica per poter dematerializzare i decreti
---	-----------	-----	----	---

**Ufficio responsabile: Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca**

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Annualità	PESO % OBIETTIVO SU UFFICIO	PERCENTUALE RAGGIUNTA NEL 2019	RENDICONTAZIONE FINALE
Implementazione processo della valutazione della ricerca	2019		100%	<p>Nel corso del 2019, in seguito al lavoro sui processi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- è aumentata la consapevolezza dell'importanza dell'uso del repository istituzionale IRIS da parte di tutti i membri della Community grazie ad incontri ad hoc</li> <li>- è nata una newsletter con informazioni sulle nuove pubblicazioni</li> </ul> <p>E' stato predisposto documento di ricognizione delle fasi della valutazione della ricerca nei diversi ambiti della Scuola.</p> <p>L'individuazione degli indicatori deriva da aspetti esterni non riconducibili direttamente all'Ufficio, quali: gli indicatori per la premialità che ancora devono essere definiti e quelli per la VQR (il cui bando è uscito il giorno 8 gennaio 2020) e siamo ancora in attesa dei criteri per i singoli settori</p> <p>Si ritiene che le attività per l'anno 2019 siano state completate e in attesa di feedback non dipendenti dall'ufficio stesso</p>



SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA