

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA NELL'ANNO 2018



1.	PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE	3
1.1	<i>STRUTTURA DELLA RELAZIONE E CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....</i>	<i>3</i>
2.	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI	
	STAKEHOLDER ESTERNI	6
2.1	<i>IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....</i>	<i>15</i>
2.2	<i>L'AMMINISTRAZIONE</i>	<i>18</i>
2.3	<i>I RISULTATI RAGGIUNTI.....</i>	<i>26</i>
2.4	<i>LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ</i>	<i>32</i>
3.	OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	40
3.1	<i>ALBERO DELLA PERFORMANCE</i>	<i>45</i>
3.2	<i>OBIETTIVI STRATEGICI.....</i>	<i>45</i>
3.3	<i>OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI</i>	<i>46</i>
3.4	<i>OBIETTIVI INDIVIDUALI.....</i>	<i>51</i>
4.	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	56
5.	PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE.....	60
6.	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	62
6.1	<i>FASI, SOGGETTI, TEMPI, E RESPONSABILITÀ.....</i>	<i>62</i>
6.2	<i>PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....</i>	<i>65</i>

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE

1.1 STRUTTURA DELLA RELAZIONE E CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La presente Relazione è redatta in conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 1 lett. b) del **D.lgs. 150/2009** così come modificato dal **D.lgs. 74/2017** per il quale una delle novità consiste, a partire dall'anno 2018, nell'anticipazione al 30 giugno della validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione.

La Relazione sulla Performance è il documento che gli Atenei redigono a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nel corso dell'anno precedente.

La Relazione deve configurarsi in modo snello e comprensibile e rappresentare i risultati ottenuti dalla Scuola nel suo complesso e evidenziando i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse stanziare, con rilevazione degli eventuali scostamenti; come accade per il Piano Integrato performance, trasparenza e anticorruzione, gli esiti dell'operato della componente tecnico amministrativa devono essere considerati contestualmente ai risultati più generali e strategici ottenuti da IMT nella sua totalità. In base all'art. 27, comma 2 del D.lgs. 150/2009, 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. La Relazione deve infine contenere il bilancio di genere realizzato dall'Amministrazione.

La Scuola ha la facoltà di definire in maniera autonoma le modalità di rendiconto della performance amministrativa, pur agendo nel rispetto delle norme vigenti. Essa risente dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento non ancora del tutto assestato e caratterizzato, come è noto, da un crescendo di adempimenti per le Pubbliche Amministrazioni sul versante del ciclo della performance (D.lgs. 150/2009), della trasparenza (D.lgs. 33/2012) e dell'anticorruzione (Legge n. 190/2012 e relativi decreti attuativi). Il rapido cambiamento si rivela anche sul versante degli interlocutori (organismi di controllo e vigilanti).

Il **D.lgs. 150/2009** attribuiva la competenza in materia di misurazione e valutazione della performance di cui agli articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 **alla CIVIT**; con l'entrata in vigore della **Legge 125/2013**, di conversione del **DL 101/2013**, la CIVIT diventa **ANAC** (Autorità Nazionale

Anticorruzione), su cui si concentrano compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione nelle PP.AA. unitamente a compiti in materia di misurazione e valutazione della performance.

Ulteriori modifiche intervengono con il **DL 24 gennaio 2014, n. 90**, convertito in Legge 114/2014 il cui art. 19, al comma 9, al fine di concentrare l'attività dell'ANAC sulle attività di prevenzione della corruzione, ha trasferito le funzioni dell'Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance di cui ai sopra richiamati articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 del D.Lgs. 150/2009, al **Dipartimento della Funzione Pubblica**.

A livello locale le funzioni degli Organismi di Valutazione Interna di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150 sono demandate al Nucleo di Valutazione Interna, così come previsto dall'art. 2, comma 1, lett. r) della **Legge 240/2010** "attribuzione, in raccordo con l'ANVUR delle funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 relativo alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale".

In questo contesto istituzionale si inseriscono le recenti **Linee guida dell'ANVUR del Luglio 2015** adottate dall'Agenzia nell'esercizio delle competenze relative alla valutazione delle attività amministrative delle Università, attribuite dall'art. 60, comma 2 del D.L. n. 69/2013, convertito in Legge n. 98/2013, in aggiunta alle attività di valutazione esterna della didattica e della ricerca, che sembrano finalmente ricondurre ad unitarietà gli interventi normativi succedutesi nel tempo, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata, informata a principi di semplificazione e trasparenza, al fine di coniugare le logiche accademiche con quelle amministrative e gestionali.

Con l'introduzione del **D.Lgs. 74/2017**, in modifica al D.Lgs. 150/2009, all'art.12, comma 12, viene attribuito all'**ANVUR** il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e, per quanto concerne le rimodulazioni di obiettivi e di indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance, all'abrogazione del terzo comma dell'art.10 segue l'introduzione del nuovo art.6 che prevede nell'unico comma rimasto che "le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale, sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c". L'ANVUR raccomanda di attenersi a quanto sopra comunicando formalmente e tempestivamente al NdV-OIV eventuali modifiche – conseguenti all'attività di monitoraggio (cui è dedicato l'art.6) – e dandone conto esaurientemente nella Relazione sulla Performance. Dovranno essere definite nel SMVP le procedure con cui avviene questo processo di rimodulazione degli obiettivi

e degli indicatori, nonché le modalità di comunicazione con cui l'amministrazione segnala ai NdV-OIV le modifiche apportate.

La struttura della Relazione segue quanto disposto dalle linee guida di cui alla **Delibera CIVIT 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".

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

Nella seduta del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2018 sono state approvate le “**Linee di Sviluppo Generali della Scuola IMT Alti Studi Lucca**” che descrivono le azioni strategiche, previste nel “**Piano Integrato Performance trasparenza e anticorruzione 2018-2020**” e successivamente riprese nel “**Piano Integrato Performance trasparenza e anticorruzione 2019-2021**”, approvati rispettivamente nelle sedute del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2018 e del 29 gennaio 2019.

Il Piano Integrato è un documento unico che sviluppa la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, trasparenza e anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico finanziaria. È stato costruito seguendo due principi di fondo: l'assunzione della performance come concetto di guida attorno al quale si collocano trasparenza e anticorruzione e la diretta relazione tra la performance amministrativa e le missioni istituzionali, tenuto conto delle risorse finanziarie necessarie.

Il Piano evidenzia la parte della programmazione politico strategica, la stabilità finanziaria e la proiezione dei prossimi anni, quindi quali siano le linee di sviluppo e gli obiettivi della Scuola con la relativa allocazione delle risorse, concentrandosi sul legame tra i due documenti programmatici, Bilancio Preventivo e Piano Integrato, ma soprattutto tra i punti di contatto tra i due cicli che da essi scaturiscono e che coincidono sostanzialmente con alcuni dei passaggi principali del processo di budget.

Si riporta il **BOX 1 del Piano Integrato 2018–2020** (ref. pag. 8) contenente le **“Linee Programmatiche della Scuola IMT Alt Studi Lucca”**¹ che descrivono le azioni strategiche da intraprendere nel triennio 2018-2020, riassunte nei seguenti **4 obiettivi strategici** di Ateneo:


Obiettivi strategici di Ateneo	Descrizione
Potenziamento Offerta Formativa	Tale Obiettivo prevede l’attivazione di Master Universitari di II livello, <i>Summer e Winter School</i> , l’incremento progressivo delle borse di studio dottorali e quindi del numero di allievi, l’attivazione di corsi dottorali quadriennali, l’avvio di corsi di laurea specialistica in collaborazione con altre Scuole ad ordinamento speciale, potenziamento del programma <i>Visiting Professor</i> , l’istituzione del percorso dottorale <i>High Risk-High Gain</i> .
Sviluppo Attività di Ricerca	Tale Obiettivo prevede un programma di investimento triennale in progetti ad attività integrata (PAI), l’incentivazione alla sottomissione di progetti competitivi finanziati da esterni, il reclutamento di circa 10 giovani ricercatori (posizioni <i>junior</i> , assegni di ricerca e RTD-A) all’anno.
Potenziamento Terza Missione e Rapporti con il Territorio	Questo terzo obiettivo prevede lo sviluppo dell’associazione Ex Allievi, l’organizzazione di convegni nazionali e internazionali, nonché eventi rivolti alla popolazione, stipula di convenzioni e accordi con imprese, associazioni e fondazioni e operatori del terzo settore.
Coordinamento con le altre Scuole ad Ordinamento speciale	Questo ultimo obiettivo prevede lo sviluppo di iniziative congiunte e condivise nell’ambito dell’Alta Formazione nel nostro Paese, il potenziamento di funzioni quali trasferimento tecnologico, <i>placement</i> , rappresentanza europea, la partecipazione alla Confederazione tra Scuole a Ordinamento speciale.

¹ Linee Programmatiche come da Programmazione Triennale 2018 - 2020 approvata nelle sedute del Consiglio Accademico del 18 dicembre 2017 e del Consiglio Direttivo del 20 dicembre 2017

A partire prevalentemente dall'anno 2018, è stata implementata la logica del coinvolgimento, del contributo fattivo e del lavoro integrato del Direttore Amministrativo, degli uffici della Scuola assieme alla componente accademica della Scuola e facente parte del corpo di Governance (Vicedirettore e Delegati). Tale corpo è stato costituito con Decreto Direttoriale a partire dal maggio 2018 e consta di 6 incarichi, di cui 1 Vicedirettore e 5 Delegati, di natura fiduciaria e che andranno a perdurare per tutta la durata del mandato del Direttore, salvo il caso di revoca, motivato dal venir meno del suddetto rapporto fiduciario. I delegati, nello svolgimento delle loro attività, fanno riferimento al Direttore della Scuola e nello specifico, per gli aspetti amministrativi e gestionali, al Direttore Amministrativo e hanno la particolare funzione di coadiuvare la Direzione nelle attività che vedono coinvolta la Scuola negli ambiti di Didattica, Ricerca e Terza Missione, nella gestione di progetti speciali, anche in relazione ad eventuali federazione e/o attività di coordinamento e congiunte che potranno realizzarsi attraverso forme di collaborazione con le altre Scuole ad Ordinamento Speciale, nella costituzione di JoTTO (Ufficio di Trasferimento Tecnologico Congiunto tra la Scuola IMT, la Scuola Superiore Sant'Anna, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia). Nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità e, in considerazione del fatto che dal 2017 la Scuola è entrata pienamente nell'ottica del sistema AVA, la Governance ha fornito e continuerà a supportare in modo costruttivo la Direzione nel processo di Accredimento iniziale della sede, obiettivo centrale di Ateneo per l'anno 2019.

L'integrazione della visione strategica con quella accademica, scientifica e tecnico-amministrativa, è il risultato di un **lavoro di team** che si è susseguito con un cronoprogramma definito e con analisi di scenari a cui collegare le proposte di obiettivi per il triennio.

Di seguito il cronoprogramma delle linee di attività:

	Input / Output	Giugno-Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio
Analisi dello stato dell'arte e degli obiettivi del corpo di Governance	I: relazioni dei delegati del Direttore						
Analisi delle necessità specifiche dei Track di dottorato con i Direttori di Track e Faculty della Scuola	I: relazioni dei direttori di Track in merito alle necessità specifiche	 					
Elaborazione piano assunzioni	O: piano assunzioni. Approvato dagli organi nelle sedute di novembre						
Elaborazione piano investimenti	O: piano investimenti. Approvato dagli organi nelle sedute di novembre						
Elaborazione Programmazione triennale	O: Programmazione Triennale. Approvato dagli organi nelle sedute di novembre						
Definizione obiettivi strategici e operativi	O: obiettivi strategici e operativi Approvati entro 31 gennaio						
Elaborazione Piano Integrato	O: Piano Integrato. Approvato entro il 31 gennaio						
Pubblicazione Budget	Entro il 31 gennaio						
Pubblicazione piano integrato	Entro il 31 gennaio						
			Input				Output

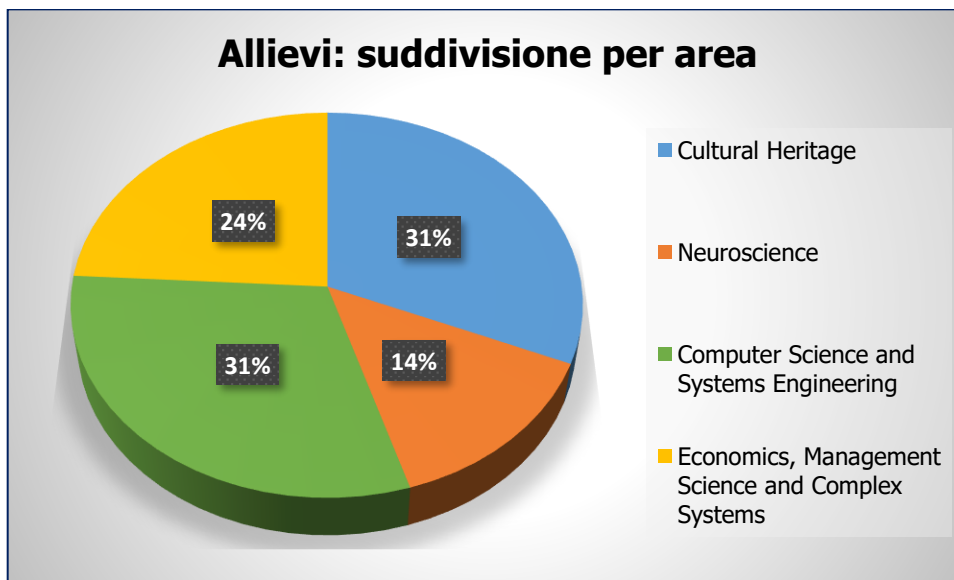
Per una lettura più approfondita si rimanda al testo completo del **Piano Integrato performance, trasparenza e anticorruzione 2018 -2020** e del successivo **Piano Integrato performance, trasparenza e anticorruzione 2019 -2021**, entrambi rinvenibili sul sito della Scuola IMT nella sezione Amministrazione Trasparente (http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:altri_contenuti:altri_contenuti_piano_integrato_anvur), seguito denominato "Piano".

All'interno del Piano Integrato 2019-2021, oltre alla panoramica sulle prospettive future per il triennio, viene illustrato nel dettaglio lo stato dell'arte delle attività della Scuola IMT al 1 gennaio 2019 di cui, di seguito, riportiamo gli aspetti di maggior interesse nel campo della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione.

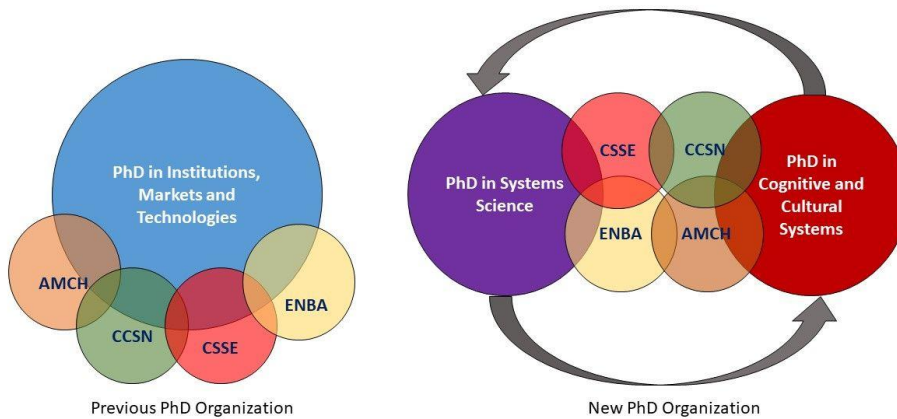
DIDATTICA

SITUAZIONE DOTTORANDI AL 01/01/2018 – 144

SITUAZIONE DOTTORANDI AL 01/01/2019 - 146



La Scuola IMT offre due programmi di dottorato (**Cognitive and Cultural Systems** e **Systems Science**) a loro volta suddivisi in 2 track ciascuno come di seguito esemplificato:



2

Anche nel corso del 2018, nell'ottica di potenziamento dell'internazionalizzazione, la Scuola ha sostenuto la mobilità dei propri allievi che hanno potuto usufruire dell'incremento del 50% della borsa di studio per i soggiorni in Paesi diversi dall'Italia (per un periodo massimo di 9 mesi), di borse finanziate nell'ambito del programma Erasmus e di un contributo Scuola per le spese di viaggio pari a 150€ per i Paesi europei e 500€ per i Paesi extraeuropei.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla sezione 1.1 "DIDATTICA" del Piano Integrato 2019-2021.

RICERCA

La Scuola svolge attività di ricerca particolarmente attive caratterizzate da alta qualità, come è stato evidenziato dagli ultimi due esercizi valutativi della **VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca)** svolti da ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca).

I dati relativi all'ultima valutazione riportati in tabella hanno confermato l'ottimo risultato ottenuto dalla Scuola IMT che è risultata prima in Italia con un 61% che indica la differenza percentuale tra l'indicatore IRAS1 (somma dei punteggi ottenuti dai prodotti presentati dall'ateneo) e la quota dimensionale. Questo dato mostra come la qualità della ricerca della Scuola IMT sia nettamente superiore alla media e che, di conseguenza, abbia ottenuto una quota premiale del finanziamento

² Legenda: Analysis and Management of Cultural Heritage (AMCH), Cognitive, Computational and Social Neurosciences (CCSN), Computer Science and Systems Engineering (CSSE), Economics, Networks and Business Analytics (ENBA)

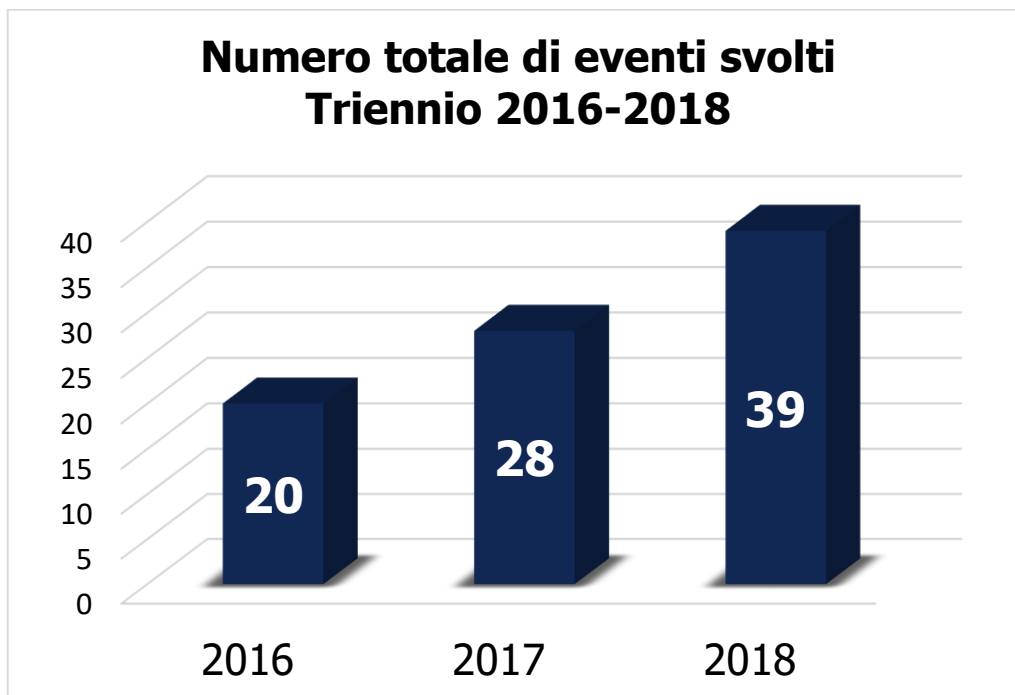
ordinario aggiuntivo.

Internazionalizzazione, ricerca scientifica, trasferimento delle conoscenze, sono gli ambiti in cui la Scuola IMT si è confermata ai vertici di **U-Multirank**, ranking 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. Nel 2018 la Scuola ha consolidato gli ottimi risultati ottenuti nel 2016 e nel 2017, migliorando in alcune aree, come quella relativa al "*regional engagement*", ovvero la capacità di interagire con il territorio.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla sezione 1.1 "RICERCA" del Piano Integrato 2019-2021.

TERZA MISSIONE

La Scuola è stata molto attiva nel proporre iniziative di interesse generale e il triennio 2016-2018 ha visto una costante crescita nel numero degli eventi divulgativi (rif. grafico seguente).



L'obiettivo fissato per l'anno 2018 di organizzare almeno 15 eventi divulgativi è stato raggiunto. Si sono infatti tenute le seguenti iniziative:

- 5 eventi del ciclo **"Aperitivi delle idee"**, organizzati in collaborazione con Fondazione Banca Del Monte di Lucca e Fondazione Campus;
- la **"Settimana Mondiale del Cervello"** (12-18 marzo), manifestazione composta da 8 eventi, che ha visto il coinvolgimento di altri enti partner;
- la conferenza **"La misurazione delle performance in ambito sanitario"** (12 giugno), realizzato in collaborazione con il Laboratorio Management e Sanità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa;
- la conferenza **"Autorità Giudiziaria e Guardia di Finanza: difesa economica e tutela dell'imprenditorialità"** (24 settembre);
- **BRIGHT - La Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori in Toscana** (28 settembre), manifestazione composta da oltre 10 eventi;
- l'evento **"Neuroscience Impact - Brain and Business"** (27 novembre), presentazione dell'Innovation Trend Report "Neuroscience Impact - Brain and Business" e dell'Innovation Center Lab - Neuroscience, laboratorio congiunto di Intesa Sanpaolo Innovation Center e Scuola IMT;
- il seminario **"Il ruolo della memoria: ricerca e disseminazione della Shoah"** (29-30 novembre) rivolto agli insegnanti delle scuole lucchesi;
- il convegno **"Fraternità artistica e solidarietà umana. Ettore Modigliani soprintendente. Dal primo Novecento alle leggi razziali"** (18 dicembre), inserito nel programma di iniziative legate all'anniversario degli 80 anni dalla firma delle leggi razziali "San Rossore 1938".

In occasione della Notte dei Ricercatori sono stati somministrati ai partecipanti dei questionari dai quali è emerso il desiderio del pubblico che la Scuola organizzi un maggior numero di iniziative rivolte ai bambini (laboratori e altre attività interattive). Queste indicazioni verranno tenute ben presenti nel realizzare il calendario 2019.

Nel 2018 una particolare attenzione è stata rivolta alle attività formative per le scuole, incontri pensati non solo per gli studenti ma anche per gli insegnanti. Si è rafforzata la collaborazione con l'Ufficio Scolastico territoriale al fine di individuare tematiche rispondenti agli effettivi bisogni delle scuole. A partire dal mese di aprile si sono infatti tenuti degli incontri con il Provveditore agli Studi e alcuni dirigenti scolastici che hanno portato alla stesura di un calendario di 4 incontri dedicati agli studenti che si svolgeranno nella seconda parte dell'anno scolastico 2018/2019.

Questo ha costituito un cambio di approccio che nel futuro verrà esteso anche alle altre iniziative: si partirà con l'interpellare gli interlocutori per definire le tematiche di interesse e successivamente si progetteranno degli eventi che rispondano a questi bisogni.

Si segnalano inoltre le seguenti iniziative rivolte al pubblico accademico:

- **Workshop "Recent Advances in Public Economics and Quantitative Methods"** (9 marzo), organizzato in collaborazione con la facoltà di economia e commercio dell'università KU Leuven;
- **Workshop "Complexity 72h"** (7-11 maggio), summer school organizzata con il gruppo degli Young Researchers in Complex Systems;
- **Making the Impossible Possible. On the Methodology for Editing Works with Massive Manuscript Tradition** (28 giugno), conferenza organizzata dalla Scuola Normale Superiore in collaborazione con la Scuola IMT;
- **19th World Congress of Psychophysiology** (4-8 settembre), diciannovesima edizione del congresso internazionale della International Organization of Psychophysiology (IOP), che ha scelto la Scuola come ente organizzatore del congresso 2018;
- **NETEF 2018 - 7th Annual Workshop on Networks in Economics and Finance** (14-15 settembre), settima edizione del workshop annuale su *Networks in Economics and Finance* organizzato congiuntamente con CIRANO e il *Sam M. Walton College of Business* della *University of Arkansas*;
- **Workshop "Temporary organizing and temporality: stability and change in cultural and creative industries"** (4-5 ottobre), dedicato ai temi dell'organizzazione temporanea

nelle industrie culturali e creative e della necessità di una profonda riflessione sulle caratteristiche specifiche del settore delle arti e del patrimonio culturale;

- **The Blind Brain Workshop on the Sensory Deprived Brain** (11-13 ottobre), evento dedicato allo studio degli effetti della deprivazione sensoriale, quali cecità, sordità ed amputazione, sull'organizzazione funzionale e strutturale del cervello;
- **SoftPro Project Review Meeting** (21-23 ottobre);
- **Workshop "Science, rationality and society"** (24 ottobre), *kick-off meeting* del progetto GIMIS (Group of Interest in the Methodology of Inexact Sciences);
- **Publish or Perish. Ricerca scientifica fra integrità e competitività** (17 dicembre), interventi di esperti e tavola rotonda organizzati come incontro conclusivo del corso "Science Integrity and Misconduct" rivolto agli allievi della Scuola.

Per ulteriori dettagli si rimanda alla [sezione 1.1 "TERZA MISSIONE" del Piano Integrato 2019-2021](#).

2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

Le principali caratteristiche del contesto esterno nel quale si è svolta l'azione dell'amministrazione nel corso del 2018 e come esse hanno influenzato le attività svolte, si possono riassumere come di seguito:

Linee guida per l'accreditamento iniziale e periodico delle Scuole Superiori a Ordinamento Speciale

Nel mese di gennaio 2018 la Scuola ha ricevuto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) le **Linee guida per l'accreditamento iniziale e periodico delle Scuole Superiori a Ordinamento Speciale** – AVA, linee guida che prima erano rivolte esclusivamente alle università generaliste e che da quel momento in poi sono andate ad interessare anche le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale. La Direzione della Scuola, in funzione delle analisi, della riorganizzazione e degli adempimenti che ne deriveranno, ha pertanto fin da subito individuato un delegato ad hoc per l'accreditamento, oltre che gruppi di lavoro a cui sono stati assegnati diversi focus su ambiti chiave e che saranno oggetto di verifica e approfondimento da parte di ANVUR nel corso del 2019.

Un altro passo in questa direzione è stata la **Nomina della Commissione Paritetica**. La Scuola,

come previsto dalla Legge 240 art. 2 comma 2 lettera g), ha nominato la Commissione Paritetica composta da 3 professori e da 3 allievi della Scuola e) *[omissis] competente a svolgere attività di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica nonché dell'attività di servizio agli studenti da parte dei professori e dei ricercatori; ad individuare indicatori per la valutazione dei risultati delle stesse; a formulare pareri sull'attivazione e la soppressione di corsi di studio. La partecipazione alla commissione paritetica di cui alla presente lettera non dà luogo alla corresponsione di compensi, emolumenti, indennità o rimborsi spese.*

Protocollo di Intesa Regione Toscana – Organismi di Ricerca Toscani per la costituzione di un Centro Regionale sulla Cybersecurity

L'8 gennaio 2018, la Giunta Regionale Toscana ha approvato lo schema di protocollo di intesa tra Regione Toscana e Università degli studi di Firenze, Università degli studi di Pisa, Università degli studi di Siena, Consiglio nazionale delle ricerche, Scuola IMT Alti Studi di Lucca, finalizzato alla costituzione di un Centro regionale sulla cybersecurity per le PMI e la Pubblica Amministrazione, in attuazione della Strategia Regionale Industria 4.0 e dell'Agenda Digitale Regionale, che è stato sottoscritto da tutti i suddetti soggetti con l'impegno di offrire un supporto tecnico scientifico alle imprese, agli organismi di ricerca, alle pubbliche amministrazioni e ai cittadini sulla cybersecurity; a predisporre progetti di ricerca, trasferimento tecnologico, e alta formazione; a collaborare con la Regione nella predisposizione di percorsi di formazione ed educazione in materia di cybersecurity.

Partecipazione della Scuola IMT al bando PRIN 2017 - Progetti di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale

Il MIUR ha pubblicato con nota Prot. n. 3728 il bando per il programma PRIN (Progetti di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale) 2017 con scadenza il 29 marzo 2018 e destinato al finanziamento di progetti di ricerca pubblica, allo scopo di favorire il rafforzamento delle basi scientifiche nazionali e rendere più efficace la partecipazione alle iniziative relative ai Programmi Quadro dell'Unione Europea. Gli ambiti scientifici delle proposte si basano infatti sui tre macrosettori dell'ERC (LS- Scienze della Vita, PE Scienze fisiche, chimiche e ingegneristiche e SH- Scienze sociali e umanistiche).

Il programma, che prevede un budget complessivo di 391 milioni di euro, finanzia **progetti triennali** e si articola in tre linee di intervento: a) **Linea principale**, con una dotazione di 305 milioni di euro; b) **Linea giovani**, con una dotazione di 22 milioni di euro; c) **Linea Sud**, con una dotazione di 64

milioni di euro (tutte le unità di ricerca dovranno essere ubicate in una delle Regioni in ritardo di sviluppo o in transizione).

La Scuola IMT si è impegnata a partecipare al suddetto bando con n. 20 proposte di cui n. 17 per la linea di intervento a) e n. 3 per la linea di intervento b). Delle 22 proposte presentate all'interno dei diversi settori ERC ne sono state finanziate ben 8, conseguendo così un grande successo nel campo della Ricerca Nazionale e triplicando il risultato rispetto al 2015.

Gli ambiti cui appartengono i progetti finanziati coprono pressoché tutte le aree di ricerca della Scuola e si contraddistinguono per il modello multidisciplinare integrato, che ne caratterizza anche l'offerta didattica.

DM 18/2018 – Aumento Importo annuale delle Borse di Dottorato - Budget per l'attività di ricerca in Italia e all'estero

Il DM 45/2013 "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati", nell'articolo 9, comma 3, stabilisce che *"A decorrere dal secondo anno a ciascun dottorando è assicurato, in aggiunta alla borsa e nell'ambito delle risorse finanziarie esistenti nel bilancio dei soggetti accreditati a legislazione vigente, un budget per l'attività di ricerca in Italia e all'estero adeguato rispetto alla tipologia di corso e comunque di importo non inferiore al 10% dell'importo della borsa medesima"*.

Il Decreto Ministeriale del 25 gennaio 2018 definisce il nuovo importo annuale (in seguito alla legge di Bilancio 2018) delle borse di dottorato in 15.343,28€ al lordo degli oneri previsti a carico del percipiente (si ricorda che l'importo valido fino all'anno 2017 era pari a 13.638,47€). Il provvedimento ha attuato di fatto quanto previsto dalla Legge di Bilancio 2017 (Legge n. 205 del 27 dicembre 2017, art. 1 comma 639) che ha incrementato di 20 milioni di euro annui il Fondo di Finanziamento Ordinario delle università allo scopo di adeguare l'importo delle borse a decorrere dall'anno 2018.

La Scuola, ai sensi di quanto definito nel DM 45/2013 sopracitato, ha quindi adeguato il budget per attività di ricerca parametrizzandolo al nuovo importo lordo delle borse di dottorato.

Suddetto budget quindi è passato da 3.000€ per ogni dottorando per l'intero triennio, a 3.068,66€. Tale importo non è assegnato nominalmente al dottorando, ma va a incrementare il fondo per le attività di ricerca dell'unità di ricerca di afferenza del dottorando.

Progetto di orientamento "E-cubed: Explore, Engage, Empower ", in partnership con Sant'Anna

Nel maggio 2018 è stata ricevuta notizia ufficiale del finanziamento da parte della Regione Toscana del progetto di orientamento "E-cubed", progetto finanziato nell'ambito del Programma Operativo Regionale (POR) del Fondo Sociale Europeo (FSE) 2014-2020, che la Scuola IMT ha intrapreso congiuntamente con la Scuola Superiore Sant'Anna per sostenere la progressione di carriera post-dottorato e il placement nel mondo del lavoro dei propri alunni.

Si è trattato di un finanziamento di 105.000 euro che per la Scuola che si è tradotto in circa 33.000 euro per il 2018 con cui è stato possibile reclutare in servizio una psicologa del lavoro con il compito specifico di seguire il potenziamento ed effettuare indagini sul *placement* tenendo conto delle caratteristiche degli allievi al fine di offrire loro le migliori opportunità di sviluppo professionale.

In particolare, l'obiettivo è stato quello di supportare la scelta consapevole dei neo dottori di ricerca, di ridurre i tempi intercorrenti tra il conseguimento del titolo e l'inserimento nel mondo del lavoro, di promuovere l'acquisizione di conoscenze e competenze richieste dal mercato del lavoro e facilitare l'inserimento lavorativo, la Scuola ha intrapreso una serie di attività, aperte a tutti i propri allievi e alunni e agli allievi ed ex allievi della Scuola Sant'Anna, quali:

- colloqui di orientamento con una psicologa del lavoro (dottorato di ricerca);
- incontri di career mentoring con alunni afferenti ai diversi track tematici d'interesse della Scuola, che presentano il loro percorso accademico in Italia e all'estero;
- incontri di career mentoring con esperti in istituzioni europee;
- incontri di career mentoring con funzionari dell'area dei beni culturali;
- corso modulare proposto dal prof. Bilancini, che fornisce un'introduzione al mercato del lavoro nell'ambito delle aree entro cui si sviluppa l'offerta formativa della Scuola;
- corsi finalizzati all'acquisizione di abilità e strumenti per riconoscere le forme corrette di inferenza e ragionamento e all'introduzione ai principi di base della scrittura accademica.

2.2 L'AMMINISTRAZIONE

PERSONALE PER DIDATTICA E RICERCA - LA COMPOSIZIONE DELLA FACULTY

SITUAZIONE AL 01/01/2018

01/01/2018	ENBA	CSSE	CCSN	AMCH	TOTALE
-------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Professori Ordinari	4	3	1	3*	11
Professori Associati	2	1	1	1	5
RTD/B	2	1	1		4
TOTALE	8	5	3	4	20

(*) di cui una posizione in attesa di Approvazione del Ministero alla chiamata

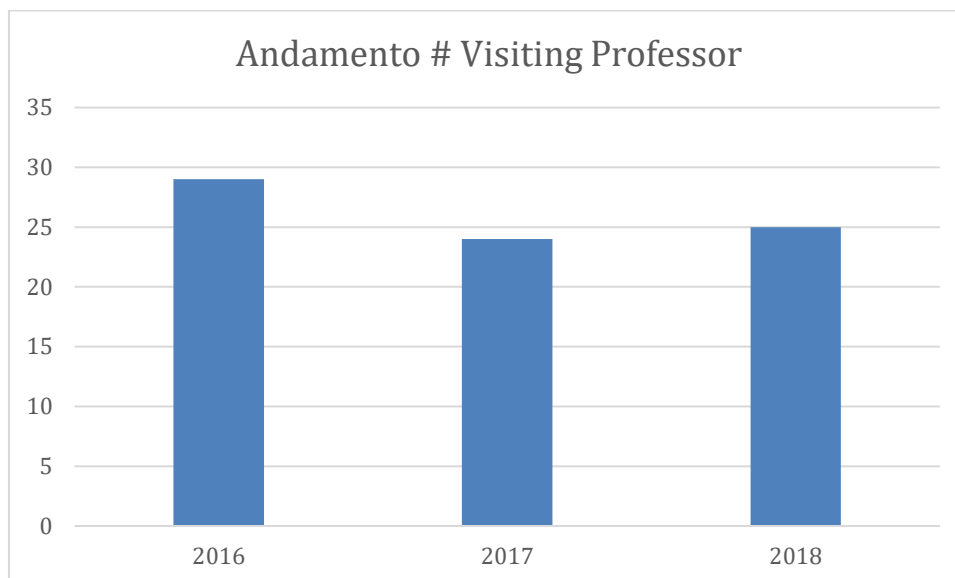
SITUAZIONE AL 01/01/2019

01/01/2019	ENBA	CSSE	CCSN	AMCH	TOTALE
Professori Ordinari	4	3	1	3	11
Professori Associati	2	1	1	1	5
RTD/B	4	2	2	1	9
TOTALE	10	6	4	5	25

PROGRAMMA DI *VISITING PROFESSOR*

Nell'anno 2018 sono state attivate le procedure per il reclutamento di 25 *Visiting Professor*, sia a valere sul bilancio della Scuola che finanziate da progetti esterni.

Come si vede anche dal grafico che segue, l'andamento degli incarichi di *Visiting Professor* affidati negli ultimi anni è pressoché costante, con un lieve aumento per l'anno 2018 rispetto all'anno 2017 così come previsto dal nuovo piano di reclutamento dei *Visiting*.



PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

In sintesi:

Tipologia di contratto	Numero unità
Indeterminato	24 (di cui 2 in aspettativa per altro incarico presso ente diverso)
Determinato	6
co.co.co	0
Formazione e lavoro	5
Totale	35

Categoria	Numero unità
B2	1
C1	14
C2	4
C3	1

D1	4
D2	8 (di cui 1 in aspettativa per altro incarico presso ente diverso)
D3	1
EP1	0
EP2	2 (di cui 1 in aspettativa per altro incarico presso ente diverso)
Totale	35

INDICATORI DI PERFORMANCE: EFFICACIA E CUSTOMER SATISFACTION

Dal 2016 la Scuola partecipa al progetto Good Practice³ che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi degli Atenei italiani, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento.

La valutazione di efficacia si realizza attraverso l'analisi del *Customer Satisfaction* come misurazione dei servizi della Scuola da parte dell'utente finale. In particolare, i parametri valutati combaciano con quasi tutti gli ambiti di servizi svolti dalla Scuola e, al fine di ottenere un quadro completo del livello di soddisfazione, tutti gli utenti – docenti, dottorandi, assegnisti (DDA) e personale tecnico amministrativo (PTA) sono stati coinvolti nelle indagini.

Il questionario rivolto al personale DDA rileva la soddisfazione rispetto a 7 servizi, oltre ad una domanda di soddisfazione generale. Tali servizi sono: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, sistemi bibliotecari. Il questionario sottoposto al personale TA prevedeva invece

³ Il progetto *Good Practice* è coordinato dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, e intende incentivare il monitoraggio costante della performance degli Atenei Italiani con l'obiettivo di migliorarne i servizi amministrativi, dal punto del monitoraggio dell'efficacia e l'efficienza.

la rilevazione rispetto a 5 servizi: amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti e servizi logistici, comunicazione, sistemi informatici e contabilità.

DATI EFFICACIA 2018

Alla rilevazione dell'Efficacia del 2018, ha partecipato il 29% del DDA ed il 80% del PTA. Nella seguente tabella seguente si mostra, per ciascuno dei servizi indagati, il livello medio di soddisfazione nella domanda di soddisfazione complessiva per ciascuna categoria di stakeholder in una scala che va da 0 a 6, dove 0 rappresenta il livello più basso di soddisfazione.

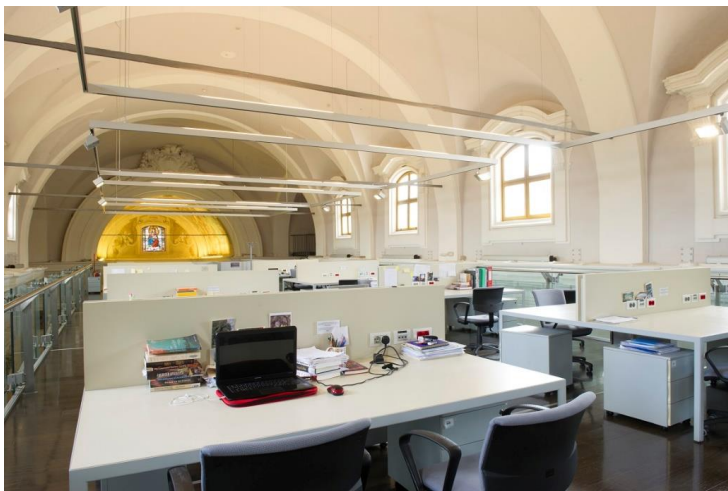
DOCENTI, DOTTORANDI, ASSEGNISTI							
SERVIZIO	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	SUPPORTO ALLA DIDATTICA	SUPPORTO ALLA RICERCA	BIBLIOTECHE
MEDIA	4,75	4,62	3,50	4,75	4,69	4,60	5,41

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO					
SERVIZIO	AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE	APPROVVIGIONAMENTI E SERVIZI LOGISTICI	COMUNICAZIONE	SISTEMI INFORMATICI	CONTABILITA'
MEDIA	4,20	4,53	3,71	4,59	4,78

IL CAMPUS DELLA SCUOLA IMT

La Scuola ha in concessione, con contratto di comodato d'uso gratuito stipulato con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, un complesso di 6.803 metri quadri, il "Complesso di San Francesco", all'interno del quale si trovano:

- una residenza universitaria studenti, con 51 camere doppie con bagno e 3 camere singole con bagno privato, in grado di ospitare sino a 105 allievi;
- una foresteria ospiti (per docenti, ricercatori, speaker di seminari/conferenze e ospiti a vario titolo di IMT), con 4 camere singole con bagno privato, 4 appartamenti monolocali e 5 appartamenti bilocali, tutti finemente arredati ed equipaggiati;
- 2 aule didattiche che possono ospitare ciascuna sino a 25 studenti circa oltre la postazione per il docente;
- 6 sale studio per allievi e ricercatori junior con 65 postazioni;
- 2 laboratori;
- uffici per docenti, ricercatori (Assistant Professor e Post Doctoral Fellow) e Visiting Professor, sia singoli che condivisi;
- diverse aree comuni per aggregazione/socializzazione e zone relax;
- un bagno turco per gli studenti residenti;
- la mensa aperta per 350 giorni l'anno;
- un locale portineria aperto 24 ore al giorno per 365 giorni all'anno.



All'interno del Complesso San Francesco la Scuola dispone altresì di prestigiosi spazi per eventi, conferenze, seminari, pranzi/cene istituzionali, in particolare:

- l'Auditorium "Cappella Guinigi" (mq. 194), con 120 posti in platea più 5 postazioni per i relatori e dotata di un sofisticato impianto di illuminazione e di audio/video;
- la "Sagrestia" (mq. 127), con circa 30 posti, utilizzata per le sedute degli organi istituzionali della Scuola, ma anche come spazio modulabile per attività didattiche e seminariali;
- la "Sala della Botte" (mq. 43) con 12 posti, destinata alle attività didattiche, seminariali e riunioni;
- Ex Refettorio" (mq. 250) utilizzato attualmente per lo svolgimento di pranzi e cene istituzionali.



Il Complesso San Francesco è dotato inoltre di altri 4.932 metri quadrati esterni costituiti da suggestivi chioschi, cortili, porticati e giardini che costituiscono una splendida location anche per eventi (come accade ogni anno per la "Notte dei ricercatori") e coffee break, catering ad essi collegati.

LA BIBLIOTECA

La Biblioteca della Scuola IMT è ospitata presso il Complesso San Ponziano in quella che un tempo fu la chiesa del monastero, (superficie dell'immobile 1.420 m²) e svolge il duplice ruolo di biblioteca istituzionale e di biblioteca cittadina: il primo riguarda tutte le attività di supporto al lavoro di ricerca di studenti, ricercatori e docenti di IMT; il secondo offre l'apertura della biblioteca e alcuni servizi al

pubblico esterno che abbia necessità di utilizzare risorse multimediali, cartacee e spazi. La Biblioteca dispone di 54 posti di lettura e garantisce il seguente orario di apertura settimanale al pubblico: dal lunedì al venerdì dalle ore 9:00 alle ore 18:30 e il sabato mattina dalle ore 9:00 alle ore 13:30.

L'orario di apertura agli utenti interni è invece maggiore, poiché l'utenza IMT vi può accedere autonomamente con il badge elettronico personale: ogni giorno dalle ore 7:30 alle ore 01:00 (17,5 ore al giorno) ad esclusione delle festività.



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 sperimentale 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 utile trasversalmente alle diverse aree di studio presenti all'interno della Scuola.

2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

L'impegno della Direzione, di concerto e con il sostegno della *Faculty* e in completa e costante condivisione con gli Organi istituzionali, ha perseguito obiettivi volti a consolidare e sviluppare le attività istituzionali della Scuola nella formazione, nella ricerca e nella terza missione, in linea con quanto definito nel Piano di programmazione triennale 2018-2020 e nel Piano Integrato performance, trasparenza e anticorruzione 2018-2020.

Nello specifico, le attività intraprese si sono articolate nei seguenti ambiti:

- riorganizzazione e potenziamento dell'offerta formativa
- potenziamento della ricerca
- incremento del corpo docente e dei ricercatori
- impulso all'approccio multidisciplinare integrato
- espansione della struttura logistica del *Campus*
- (ri-)organizzazione amministrativa
- sviluppo dei rapporti con il territorio, il Paese e il resto del mondo
- rapporti con le altre Scuole ad ordinamento speciale

RISULTATI CONSEGUITI NEL 2018⁴

RIORGANIZZAZIONE E POTENZIAMENTO OFFERTA FORMATIVA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Corsi di dottorato in co-tutela e corsi di dottorato internazionali 2. Sostegno della mobilità dei ricercatori o professori associati 3. Progressione di carriera post dottorato <i>e/o placement</i> 4. Attivazione del Quarto anno per i corsi di dottorato della Scuola 5. Corsi di Dottorato: questionari della didattica 6. Sviluppo nuove forme di collaborazione per scambio docenti e attivazione progetti di ricerca innovativi
POTENZIAMENTO ATTIVITÀ DI RICERCA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Emanazione e attuazione Regolamento per la disciplina del Fondo per la premialità 2. Emanazione e attuazione Regolamento attività istituzionali finanziate da terzi e per le attività in conto terzi 3. Programma di investimento per Progetti ad Attività Integrata 4. Impulso alla partecipazione a bandi competitivi di ricerca 5. Sviluppo attività progetti ad hoc Innovation Center Lab-Neuroscience (ICL-N)
POTENZIAMENTO TERZA MISSIONE E RAPPORTI CON IL TERRITORIO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento offerta spazi per alloggi destinati a didattica e ricerca 2. Potenziamento associazione Ex allievi 3. Sviluppo rapporto con le altre istituzioni locali e nazionali 4. Implementazione piano assunzioni triennale (docenti, ricercatori di tipo B e PTA) (ref. Programmazione Triennale 2018-2020) 5. Reclutamento posizioni giovani ricercatori (ref. Programmazione Triennale 2018-2020) 6. Revisione sito istituzionale della Scuola

⁴ Ref. Tabellone Rendicontazione Obiettivi Direzione Amministrativa 2018-2020 (Allegato 2.3).

7. Incremento numero di eventi
8. Implementazione del sistema di rassegna stampa in base anche alla convenzione con le università toscane

RAPPORTI CON LE ALTRE SCUOLE AD ORDINAMENTO SPECIALE

1. Realizzazione Coordinamento tra le 6 Scuole

OBIETTIVI DI ATENEO

1. Applicativo di supporto alla gestione delle missioni
2. Implementazione applicativi CINECA
3. Ottimizzazione tempistiche di rimborso delle missioni
4. Attivazione software di repository istituzionale IRIS
5. Rideterminazione del fondo accessorio e stipula dell'Accordo Integrativo e certificazione dei fondi per l'anno 2018
6. Redazione di un piano formativo del Personale Tecnico-Amministrativo
7. Predisposizione gare servizi pulizie, lavanderia, portierato e catering
8. Progettazione e realizzazione di un cruscotto direzionale per la misurazione della performance della Scuola
9. Definizione proposta nuovo Statuto
10. Implementazione performance della rete
11. Accredimento iniziale e periodico Scuole Superiori a Ordinamento Speciale
12. Analisi e sviluppo dei rapporti con DSU con specifico riferimento alla gestione del servizio mensa con previsione dell'utilizzo del pacchetto per rappresentanza all'interno dei locali
13. Analisi della normativa in materia di etica di antiplagio e relativa applicazione negli ambiti di interesse della Scuola attraverso dotazione di software specifico, attività di formazione estensiva obbligatoria rivolta al personale accademico e amministrativo anche mediante il supporto di esperti di settore nel panorama internazionale

Meritano un focus particolare i risultati di seguito approfonditi:

Nuovo Regolamento per la disciplina del fondo per la premialità e nuovo Regolamento per le attività istituzionali finanziate da terzi e per le attività in conto terzi

La revisione del sistema di gestione delle entrate provenienti dalle cosiddette attività in conto terzi (cioè svolte nell'interesse esclusivo o prevalente di terzi) e dai finanziamenti esterni per lo svolgimento di attività istituzionali o di didattica (per esempio i finanziamenti UE per i progetti di ricerca) rientra tra gli obiettivi della Scuola (recepito tra l'altro anche nel PTPC) a partire dall'anno 2015.

La stesura dei relativi regolamenti è stata parte degli obiettivi della Direzione Amministrativa per il secondo semestre del 2017 e la proposta dei due nuovi testi regolamentari ha costituito il punto di arrivo di una complessa fase istruttoria, che è stata condivisa con la faculty nel corso di molteplici riunioni svoltesi nell'arco del 2018.

Il nuovo sistema ha la finalità di premiare il merito secondo criteri in linea con gli obiettivi strategici di crescita e sviluppo della Scuola e tenendo conto, in particolare, degli ambiti che sono anche oggetto di valutazione della Scuola nel suo complesso da parte del MIUR e dell'ANVUR.

Accordo tra la Scuola IMT e l'Universidad de Alicante per il rilascio del titolo congiunto di dottorato

Nell'ambito del percorso di crescita intrapreso e nell'ottica di una sempre maggiore internazionalizzazione delle proprie attività, la Scuola ha ritenuto importante dar vita ad un sempre maggior numero di dottorati in co-tutela, 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.

A partire dall'anno accademico 2018, per 5 anni, la Scuola si è impegnata a rilasciare il titolo congiunto con la Universidad de Alicante a dottorandi disposti a lavorare in regime di co-tutela di tesi.

Servizi di formazione sul tema della *research integrity* e di analisi di integrità di elaborati tecnico-scientifici

Al fine di consolidare un percorso di contrasto al plagio già intrapreso con l'acquisizione di uno dei migliori software antiplagio sul mercato, la Scuola ha inteso investire nello svolgimento di attività di formazione rivolta a professori, ricercatori e allievi della Scuola, sui temi dell'etica accademica, delle buone pratiche della ricerca scientifica, ivi compreso la prevenzione e l'identificazione di comportamenti

impropri quali la "*misconduct*" e il plagio.

IMT School Research Symposium

Nel luglio 2018, la Scuola IMT ha organizzato il primo "Research Symposium" della Scuola IMT. L'evento è nato con l'obiettivo di dare a ricercatori e professori l'opportunità di presentare i loro ambiti di ricerca all'intera Community della Scuola e in particolare agli studenti, di illustrare i progetti di ricerca multidisciplinari e di favorire lo scambio di idee fra i membri delle varie Unità di Ricerca. Una due giorni periodica e fissata con congruo anticipo che è stata, per i due appuntamenti organizzati nel luglio e nel novembre 2018, una occasione di scambio di conoscenze tra docenti, ricercatori e allievi in cui si sono approfonditi i punti di contatto tra le diverse aree di studio per lo sviluppo di future ricerche multidisciplinari. Il primo appuntamento ha visto come protagonisti delle presentazioni i docenti della Scuola, il secondo ha visto intervenire i ricercatori che hanno altresì organizzato una sessione poster per illustrare i propri progetti multidisciplinari e per favorire lo scambio di idee fra i membri delle varie Unità di Ricerca. La terza edizione del 2019 si focalizzerà sulla presentazione da parte degli allievi.

Associazione Studenti e Alumni della Scuola IMT

Nel 10 luglio 2018 si è tenuta la prima Assemblea Generale dell'Associazione Studenti e *Alumni* della Scuola IMT, nata nel maggio 2016 con la sottoscrizione dello Statuto da parte di 26 allievi e *alumni*, e che ha visto nel 2018 la considerazione di 109 soci. La Scuola ha organizzato il sistema per consentire che la riunione, a cui aderivano soci da tutto il mondo, fosse trasmessa in streaming riservato fornendo a tutti i partecipanti anche uno strumento interattivo per poter fare domande in tempo reale durante l'evento. Grazie inoltre ad un sistema di *e-voting*, sono stati eletti i dieci membri del primo Consiglio Esecutivo che rimarrà in carica per i prossimi tre anni. Nel settembre 2018 si è poi riunito il Consiglio Esecutivo per definire gli obiettivi e la struttura dell'associazione, nonché per eleggere il Presidente, il Vicepresidente e il Segretario, oltre che per identificare tre gruppi di lavoro finalizzati alla creazione di un forte network, alla revisione dello statuto, alla predisposizione di un piano di comunicazione e promozione, e all'organizzazione di un grande *flagship event* per l'estate 2019.

Open day del laboratorio MUSAM – 16 luglio 2018

Il 16 luglio 2018 si è tenuto l'*Open day* del MUSAM-Lab, il laboratorio sperimentale sull'analisi multi scala dei materiali diretto dal Prof. Paggi. Quest'evento è stato inserito nell'ambito delle attività mirate ad accrescere le collaborazioni con le industrie del territorio ed è stato occasione per un prezioso incontro fra il mondo della ricerca e quello aziendale. In chiusura si sono svolti degli incontri *one-to-one*, con lo scopo di individuare temi di interesse comune volti all'avvio di cooperazioni di ricerca e sviluppo tra le imprese e il laboratorio.

Proposte tematiche della Scuola IMT per eventi dedicati alle scuole del territorio

La Direzione della Scuola, di concerto con il Delegato per i rapporti con ex allievi, pari opportunità e politiche sociali, ha incontrato alcuni dirigenti scolastici e un rappresentante dell'Ufficio Scolastico Provinciale lucchese per approfondire e discutere le proposte tematiche che la Scuola aveva precedentemente sottoposto all'Ufficio Scolastico, allo scopo di organizzare seminari ed incontri formativi rivolti a studenti e docenti delle scuole lucchesi di ogni ordine e grado.

Fra le molteplici proposte presentate sono state scelte le seguenti:

- seminario per i docenti dal titolo "Ricerca e disseminazione della Memoria", tenuto dal Prof. Paolo Coen, Professore associato presso l'Università degli Studi di Teramo, in programma nei giorni 29 e 30 novembre (seminario che propone un aggiornamento sui metodi di didattica della Shoah, sulle diverse modalità di narrazione degli eventi connessi a questa fase storica e sulle più recenti ricerche in merito);
- evento per gli studenti sul tema "Patrimonio culturale e nuove tecnologie", mirato a spiegare come la rapida evoluzione delle nuove tecnologie trasforma la nostra percezione e fruizione del patrimonio culturale;
- evento per gli studenti sul tema del "cervello dipendente", dedicato al recente sviluppo di sofisticate metodologie di esplorazione funzionale, che hanno permesso di esaminare l'attività cerebrale in maniera non invasiva direttamente nell'uomo;
- evento per gli studenti dedicato alle "reti", dal concetto stesso del termine, al potere rivestito dalla condivisione delle informazioni, all'influenza che le reti hanno oggi in campo sociale ed economico.

Sempre nell'ottica di ottimizzare e rendere fruibile per tutti gli utenti il risultato delle proprie ricerche, la Scuola IMT rafforzerà, attraverso un'apposita convenzione, la propria collaborazione con la Fondazione UIBI, che ha come obiettivo istituzionale quello di sostenere e ripensare l'istruzione a partire dai suoi tre elementi fondamentali: la scuola e i suoi spazi, la didattica e le sue pratiche, la formazione con i suoi metodi e strumenti.

Convenzione tra Scuola IMT e Azienda USL Toscana Nord Ovest per attività di supporto psicologico per gli allievi e la community della Scuola

La Direzione della Scuola ha inteso attivare una convenzione tra la Scuola e l'Azienda UsI Toscana Nord Ovest per un servizio di supporto psicologico, principalmente rivolto agli studenti della Scuola ed estendibile a ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo.

La Scuola registra annualmente, in media, un numero di 140 iscritti provenienti da tutte le parti del mondo, con l'attivazione di questo servizio, gli studenti potranno trovare nella figura dello psicologo un punto di riferimento e un sostegno utile nel percorso di vita e di studio. Tale convenzione prevede il supporto dei professionisti individuati dalla UOC Psicologia e sanità territoriale dell'Azienda Usl Toscana Nord Ovest, per un massimo di n. 300 ore annue, con prestazioni svolte presso le sedi e con le modalità individuate d'intesa fra le parti sul territorio lucchese.

2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

CRITICITÀ

Non si riscontrano per l'anno 2018 particolari criticità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, se non in relazione ad alcune attività di seguito riportate:

Modifica dello Statuto della Scuola IMT

La **modifica dello Statuto** ha rivestito per la Scuola IMT una rilevanza che può essere paragonata ad una modifica della Costituzione per lo Stato ed è stata approvata dal Consiglio Direttivo, nel corso della seduta del 31 maggio 2019, al termine di un lungo iter di revisione che ha visto coinvolta l'intera community della Scuola.

In considerazione del processo in atto di confederazione tra Scuole a ordinamento speciale nel nostro Paese e della condivisione di questo intento anche da parte della Scuola IMT Alti Studi Lucca, constatato inoltre che lo Statuto attualmente in vigore risale all'anno 2011, preso atto del processo di riorganizzazione anche interna della struttura della Scuola, si è ravveduta la necessità di intraprendere un percorso di riesame dello Statuto nominando un gruppo di lavoro su specifico mandato del Consiglio Direttivo.

I lavori condotti in prima battuta da un Gruppo di Lavoro, composto da professori della Scuola e da Membri del Consiglio Direttivo, hanno prodotto una bozza di proposta di revisione che ha imposto una riflessione sull'orientamento strategico scientifico della Scuola e sulla sua identità.

I lavori di revisione hanno visto un susseguirsi di riunioni e tavoli di lavoro che si sono svolti per tutto il corso del 2018 e dei quali sono stati puntualmente informati gli organi della Scuola, nonché tutte le sue componenti. Al fine di facilitare una discussione proficua, è stato predisposto un elaborato con

sezioni contrapposte "Attuale Statuto/Proposte di nuova versione" per facilitare la lettura e individuare le novità proposte. Il documento è stato oggetto di discussione e l'obiettivo è stato quello di stimolare la disamina al fine di recepire osservazioni con la finalità di addivenire all'elaborazione del testo successivamente condiviso con la community prima dell'adozione del testo finale.

A seguito della delibera del Consiglio Direttivo del 28 febbraio 2019, in cui è stato approvato all'unanimità lo Statuto nella versione revisionata, la Scuola ha trasmesso il testo al Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca in data 5 marzo 2019 affinché potesse effettuare i rilievi del caso ed esercitare il controllo di legittimità e di merito ai sensi dell'articolo 6, comma 9 della Legge n. 168/89. Lo stesso MIUR ha inviato, in data 3 maggio 2019, le osservazioni che, insieme alla tabella sinottica contenente le stesse, sono state trasmesse alle diverse componenti della community per condivisione.

Al termine di questo iter, il Consiglio Direttivo, nella seduta del 31 maggio 2019, ha approvato la nuova proposta di Statuto che recepisce i rilievi effettuati dal MIUR.

Attivazione Master II livello

Nel corso degli ultimi mesi del 2018 il corpo docente della Scuola ha discusso linee e temi per possibili **corsi di master** che possano, eventualmente, anche costituire la base della formazione didattica del primo anno dei Programmi di Dottorato. Le proposte concretamente discusse, seppur ad uno stadio iniziale di progettazione, sono tutte caratterizzate da un elevato livello di interazione multidisciplinare, e coinvolgono docenti di diverse Research Unit e Track dottorali. Tra le proposte in discussione si segnalano sia master orientati alla carriera professionale di alto profilo tecnico nell'industria, principalmente a cavallo tra economia, informatica e ingegneria, che master maggiormente orientati alla preparazione per la formazione dottorale e/o la ricerca istituzionale, principalmente a cavallo tra economia e scienze cognitive, sia pure master che si collocano a metà strada tra formazione professionale di alto livello e preparazione a ulteriore formazione, principalmente a cavallo tra economia, informatica e statistica. Si è discusso altresì la possibilità di organizzare dei master per professionisti già occupati in grandi aziende pubbliche e private, miranti ad acquisire conoscenze ed expertise avanzati negli ambiti di specializzazione della Scuola IMT.

I corsi di master costituiranno un concreto ampliamento dell'offerta formativa della Scuola e potenziale strumento di ulteriore attrazione e consolidamento della visibilità della Scuola. Si intende sottoporre all'attenzione degli organi della Scuola uno o più master tra il 2019 e il 2020.

Realizzazione nuovo sito web della Scuola IMT

Nel corso del secondo semestre 2018, si sono intensificati i lavori di realizzazione del **nuovo sito web della Scuola**, seguito dalla società incaricata a tal fine e con il supporto di tutti gli uffici di IMT. Sul nuovo portale sono stati inseriti i testi in inglese e quasi tutti quelli in italiano (il nuovo sito verrà infatti realizzato in doppia lingua).

Sono state individuate, e in parte corrette, alcune criticità strutturali, di navigazione e di impaginazione dei contenuti (come ad esempio la creazione di una *gallery* di immagini dedicata al *Campus* o i criteri per la pubblicazione in home page di alcune tipologie di *news*).

Altre criticità sono emerse e in relazione all'importazione dei contenuti dinamici che dovevano andare a popolare sezioni quali, a titolo di esempio, le *job opportunities* e le pagine personali dei membri della *faculty*. Questo lungo processo di programmazione ha visto il coinvolgimento di tutte le componenti accademiche della Scuola che, ognuna per proprio ambito ma non solo, ha contribuito con osservazioni e indicazioni molto utili che hanno condotto alla risoluzione anche di parte delle sopracitate difficoltà.

Per quanto riguarda il legame con il territorio c'è la necessità di dare seguito al lavoro di analisi e raccolta documentazione svolta nel corso del 2018 sulle modalità di gestione e predisposizione del "Bilancio Sociale" associata ad una analisi di fattibilità nell'ambito della Scuola IMT Lucca, documento chiave per una migliore presenza della Scuola sul territorio.

OPPORTUNITÀ

Hanno rappresentato opportunità per la Scuola diverse attività ed iniziative che andiamo di seguito a riassumere:

Bando per la presentazione dei PAI- Progetti ad Attività Integrata

A seguito dell'approvazione della Programmazione Triennale, la Direzione della Scuola ha bandito un programma per la presentazione ed il finanziamento di PAI- Progetti ad Attività Integrata.

Il bando ha previsto un programma di finanziamento di circa 1 milione di euro annui suddiviso in due linee di progetto: a) progetti senior destinati a Professori di I e II fascia) e progetti junior destinati a Ricercatori di tipo A e B. Il programma di finanziamento a disposizione per i Progetti Senior ha previsto un finanziamento fino ad euro 150.000 annui per progetto (totale stanziamento annuo fino ad euro 450.000). La durata del progetto è di tre anni per uno stanziamento complessivo fino ad euro 1.350.000.

Il programma di finanziamento a disposizione per i Progetti Junior ha previsto un finanziamento fino ad euro 35.000 annui per progetto (totale stanziamento annuo fino ad euro 105.000). La durata di tali progetti è pari ad un anno.

In aggiunta al finanziamento di base sono stati previsti, per entrambe le tipologie di progetto, incrementi pari al 50% delle risorse portate dall'esterno (fino ad un limite massimo di euro 50.000). Le proposte di progetto sono state valutate da una Commissione Esterna di Esperti altamente qualificati a livello internazionale proposta dal Direttore della Scuola e deliberata dagli organi competenti che ha definito i punteggi da attribuire alla valutazione.

Sono state presentate da parte dei gruppi di ricercatori della Scuola n.11 proposte progettuali suddivise tra n. 5 Progetti Senior (finanziamento totale richiesto pari a euro 1.867.676,00) e n. 6 Progetti Junior (finanziamento totale richiesto pari a euro 210.000,00) che coinvolgono i diversi macro settori ERC e integrano insieme i diversi track di dottorato.

Il finanziamento per i Progetti di Attività Integrata è stato assegnato alle proposte presentate da gruppi di ricercatori della Scuola che hanno evidenziato un chiaro e distintivo sviluppo di integrazione tra le diverse linee di ricerca della Scuola, promuovendo lo sviluppo di attività di ricerca innovative e di frontiera con un approccio trasversale e multidisciplinare a temi scientifici di rilevanza sociale ed istituzionale.

Adesione al Network "TUNE" – Tuscany University Network

Nell'aprile 2018 la Scuola IMT ha aderito al protocollo "TUNE": il Network degli Atenei toscani (Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna di Pisa, Università degli Studi di Firenze; Università di Pisa; Università di Siena; l'Università per Stranieri di Siena) che si sono impegnati a collaborare in particolare nelle attività rivolte ai paesi esteri verso i quali il Network deciderà di operare, attraverso azioni congiunte volte a valorizzare l'offerta formativa e le opportunità di ricerca ed a promuovere l'internazionalizzazione delle Università toscane, sfruttando al meglio tutte le possibili sinergie, complementarità ed integrazioni tra le stesse.

Accordo tra Regione Toscana, le Università e le scuole universitarie presenti in Toscana, per l'avvio e la gestione dell'associazione per la promozione e l'internazionalizzazione della ricerca toscana presso l'Unione Europea

La Regione Toscana, con delibera n. 112 del 5/02/2018, ha approvato lo schema di accordo in oggetto al fine di promuovere la costituzione di un'associazione di diritto belga con le Università e le Scuole universitarie presenti in Toscana allo scopo di:

- a) realizzare sinergie e interessi comuni ai membri dell'Associazione, al fine di potenziare la loro azione di lobby verso le Istituzioni Europee, dandone evidenza anche attraverso l'iscrizione all'apposito registro UE per la trasparenza;
- b) monitorare le opportunità offerte in ambito UE;
- c) assistere e partecipare come leader o partner o terza parte a progetti europei;
- d) promuovere l'internazionalizzazione, la cooperazione scientifica e la progettazione europea;
- e) attivare partnership con altre Università singole o associate, Reti, Enti e Centri di ricerca;
- f) favorire l'interazione degli Atenei con il mondo industriale toscano più avanzato e innovativo, per incentivare i rapporti con le aziende che intendono sviluppare una progettazione scientifica di alta qualità ai fini della partecipazione alle opportunità dei bandi europei.

La costituzione dell'Associazione Tour4Eu (Tuscan Organisation of Universities and Research for Europe), fondata da Regione Toscana, Università di Firenze, Università di Pisa, Università di Siena, Scuola Normale Superiore, Università Stranieri di Siena e Scuola IMT Alti Studi di Lucca, con sede a Bruxelles, Rond Point Schuman 14 (presso L'Ufficio di Collegamento della Regione Toscana con le Istituzioni Comunitarie) è avvenuta nel maggio 2018. L'Associazione mirerà in particolare a intercettare fondi europei per potenziare la ricerca, promuovere e valorizzare il sistema toscano della ricerca in Europa e la sua internazionalizzazione, anche in vista delle nuove opportunità di finanziamento offerte dal nono programma quadro della Commissione Europea che entrerà in scena dal 2020.

Protocollo di intesa per la costituzione di un Centro regionale per la ricerca, la formazione e il trasferimento tecnologico sui Big Data (C3BD)

Nel 2013 è nato a Pisa il laboratorio SoBigData.it, su iniziativa di ricercatori toscani, pionieri dell'analisi dei Big Data e del Social Mining, con l'obiettivo di aggregare una vasta rete di studiosi di varie discipline e creare così una massa critica in grado di sviluppare una rete europea, capace di affrontare sfide scientifiche e sociali a livello globale.

SoBigData.it ha dato origine al progetto Europeo H2020 SoBigData, unica Research Infrastructure finanziata dalla Commissione Europea sul tema dei (Social) BigData. IMT è partner del progetto, attivo nel periodo 1/9/2015 - 31/8/2019, nella persona del Prof. Guido Caldarelli.

Con il Protocollo di Intesa proposto dalla Regione Toscana si è compiuto un ulteriore salto di qualità e quantità concretizzando le esperienze, e i risultati della Research Infrastructure SoBigData.it in un centro di competenza regionale nell'area Data Science, che abbia una sede propria.

Questo centro funzionerà da polo di attrazione di ricercatori, innovatori, enti e aziende interessate a cogliere le opportunità create dai Big Data, ed avrà un grande impatto economico sul territorio.

Il Centro regionale fornirà competenze tecnico/scientifiche di livello internazionale su un ampio spettro di tematiche legate ai BigData.

Gli enti aderenti sono: Regione Toscana, CNR, Scuola IMT Alti Studi di Lucca, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore S. Anna, Università degli studi di Firenze, Università degli studi di Pisa, Università degli studi di Siena.

Centro di Competenza ARTES 4.0: avvio e costituzione della Associazione Riconosciuta ARTES 4.0 secondo quanto richiesto dal MiSE in relazione al bando per la costituzione dei Centri di Competenza Nazionali ad Alta Specializzazione

A seguito della fase di negoziazione con il MiSE, il progetto "ARTES 4.0- Advanced Robotics and enabling digital Technologies & Systems 4.0" per la costituzione di Centri di competenza ad alta specializzazione previsti dal Piano nazionale su Impresa 4.0 è stato approvato e ammesso a finanziamento.

La Scuola IMT ha partecipato alla proposta in qualità di partner con un budget totale pari ad euro 465.000 di cui euro 271.250 come finanziamento MiSE e euro 193.750 come cofinanziamento da parte del personale della Scuola coinvolto.

Per poter attuare l'iniziativa del Centro di Competenza 4.0, il MiSE ha reso noto durante la fase di negoziazione e nelle successive riunioni dello Stearing Board la necessità che il CC ARTES 4.0 debba essere un soggetto con "personalità giuridica propria e quindi possedere una struttura non temporanea, affidabile, con autonomia patrimoniale, efficace, trasparente e agile" con cui sottoscrivere un contratto. È stato pertanto convenuto con il MiSE e il MIUR che una forma giuridica appropriata sia quella della Associazione Riconosciuta di cui il CC ARTES 4.0 sia un'iniziativa di innovazione.

Le caratteristiche dell'Associazione Riconosciuta ARTES 4.0 sono:

- obiettivo statutario dell'Associazione: promuovere e agevolare iniziative di innovazione in ambito Industria 4.0, di interesse strategico per lo sviluppo del benessere del Paese;
- tipologie di socio: Soci Fondatori, Soci Ordinari, Soci Affiliati e Soci Sostenitori;
- Organi dell'Associazione: Consiglio Direttivo, Revisori dei Conti, Assemblea Ordinaria, Assemblea Generale.

La Scuola IMT si è resa disponibile ad aderire alla costituenda Associazione nella forma sociale di Socio Fondatore, contribuendo a versare una quota associativa in proporzione al finanziamento ricevuto rispetto al finanziamento complessivo del MiSE al progetto ARTES 4.0, ovverosia il 4%.

Protocollo per la costituzione di un Centro regionale per la ricerca, la formazione e il trasferimento tecnologico su Big Data e Artificial Intelligence (CBDAI)

Con questo protocollo di intesa, la Regione Toscana, la Scuola IMT, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore S. Anna, l'Università degli studi di Firenze, l'Università degli studi di Pisa e l'Università degli studi di Siena si sono impegnate ad istituire un Centro regionale sui Big Data & Artificial Intelligence al fine di mettere a disposizione delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e di tutti gli enti pubblici e privati interessati, il sistema delle conoscenze e degli strumenti software delle infrastrutture di ricerca disponibili. L'intento è inoltre quello di valorizzare e potenziare il sistema regionale della ricerca, realizzare attività di formazione a tutti i livelli (scuole, università, imprese e pubbliche amministrazioni), sviluppare attività di technology/knowledge transfer verso gli enti e le imprese.

Partecipazione al Salone dello Studio in Italia presso l'Istituto Italiano di Cultura a Tokyo

Il 10 e l'11 novembre la Scuola IMT ha partecipato per la seconda volta al Salone dello Studio in Italia, organizzato dall'Istituto Italiano di cultura di Tokyo e dall'Associazione Italo-Giapponese, in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia in Giappone e l'Agenzia Nazionale del Turismo.

L'obiettivo della manifestazione è stato quello di promuovere lo studio in Italia e per questo vi aderiscono ogni anno atenei italiani, scuole di lingua e cultura italiana operanti in Italia e scuole di specializzazione in settori quali cucina, moda e design. Con i suoi circa 2500 visitatori e il capillare lavoro di pubblicizzazione (siti web, social networks, opuscoli, guida allo studio in Italia), il Salone ha rappresentato un importante strumento di internazionalizzazione e un'occasione di promozione, consentendo agli atenei italiani di presentare la propria offerta formativa a un elevato numero di studenti con un curriculum di studi di alto profilo. Le due giornate hanno visto un ricco programma di iniziative (seminari di 30 minuti riservati alla presentazione di ciascun ateneo partecipante, simulazioni di esami di certificazione della lingua italiana, incontri con studenti italiani in scambio, incontri individuali con i rappresentanti degli atenei).

Anche quest'anno la Scuola IMT ha avuto a disposizione uno stand dedicato, dove il Delegato all'Internazionalizzazione il Responsabile dell'ufficio Dottorato e Alta Formazione, hanno incontrato i visitatori presentando la Scuola e distribuendo gadget e materiale informativo sui nostri corsi di dottorato. È stata inoltre predisposta una pagina pubblicitaria all'interno della Guida allo Studio in Italia e un volume stampato in 12.000 copie che presenta informazioni dettagliate su varie tipologie di studio in Italia, realizzato con il patrocinio dell'ENIT.

Crescita del Personale Tecnico-Amministrativo

Rappresenta un'opportunità la **crescita del Personale Tecnico-Amministrativo** che è iniziata nel 2018 e che porterà, nel corso dell'anno 2019 e negli anni a venire, ad una riorganizzazione del modello amministrativo in linea con le finalità istituzionali, oltre che una revisione periodica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così come richiesto dalla normativa e dall'ANVUR stesso.

Per quanto concerne il risultato di sviluppo, nel corso dell'anno 2018 sono stati definiti una serie di possibili indicatori al fine dello sviluppo del controllo di gestione. Sono state inoltre affinate le procedure di registrazione degli impegni contabili ai fini di una corretta allocazione dei costi nei rispettivi centri di costo. Da questa attività si può pensare di costituire, nel futuro, un meccanismo di controllo di gestione che rappresenta la dimensione analitica di verifica e analisi di tutti i flussi informativi derivanti dal bilancio e dal sistema di contabilità economico-patrimoniale attraverso un set di indicatori ai fini del monitoraggio e della valutazione dell'andamento della gestione e dell'analisi di efficienza per aree di risultato.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

I tabelloni **“Rendicontazione Obiettivi Anno 2018”** ivi allegati (Allegato 2.3. e Allegato 2.4) permettono di sintetizzare, per ciascuno degli obiettivi assegnati alla Direzione Amministrativa e alla Governance accademica, nelle rispettive sedute del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2018 e del 27 giugno 2018, i relativi indicatori di misurazione, il target, l'ufficio responsabile e gli uffici coinvolti nel raggiungimento, l'indicazione degli anni su cui mappano, oltre che il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo con conseguente impatto sulle diverse categorie di responsabilità.

Gli obiettivi della Direzione per l'anno 2018 sono stati individuati in linea con la natura istituzionale della Scuola e con le prospettive strategiche già delineate all'interno della “Programmazione Triennale 2018-2020” e costituiscono dei macro-obiettivi di struttura assegnati alla Direzione Amministrativa e a loro volta sviluppati dal Direttore Amministrativo in micro-obiettivi (con effetto *cascading*) assegnati ai singoli uffici. Il processo di definizione degli obiettivi ha visto la ricezione attiva delle indicazioni del Nucleo di Valutazione della Scuola che si è espresso in più occasioni circa l'importanza della trasversalità degli stessi a più uffici, ribadendo come modalità operativa, l'essenzialità del coinvolgimento della struttura nella definizione, nel monitoraggio e nell'eventuale rimodulazione degli stessi.

Sulla base di ciò, il processo di proposta e definizione dei suddetti obiettivi ha sperimentato infatti, nel corso dell'anno 2018, un **modello sinergico** che ha visto per la prima volta il lavoro integrato del Direttore Amministrativo e degli uffici della Scuola assieme alla componente accademica della Scuola, guidata dal Direttore, oltreché facente parte del **corpo di Governance** (Vicedirettore e Delegati).

L'integrazione della **visione strategica con quella accademica, scientifica e tecnico-amministrativa**, è quindi il risultato di un lavoro di *team* che si è susseguito con un cronoprogramma definito che è partito nella prima metà del 2018 per arrivare ad una analisi di scenari a cui collegare le proposte di obiettivi per il triennio 2019-2021 declinando sin da subito le diverse scelte in relazione alle diverse componenti testando e mettendo a punto una nuova metodologia condivisa per il raggiungimento di obiettivi di respiro più ampio e multi-dimensionali. Strumento di costante confronto e riferimento, sono stati i meeting mensili della Governance, finalizzati, oltre a segnalare eventuali argomenti da sottoporre all'attenzione della Direzione, anche a monitorare e verificare l'andamento e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati. In queste riunioni viene richiesto a Vicedirettore e Delegati di produrre documenti, feedback, contributi utili relativi alle diverse attività in cui la Scuola è coinvolta (partecipazione in rappresentanza ai tavoli CRUI, compilazione di specifiche

sezioni del Piano Integrato, preparazione di contributi da presentare al Comitato Scientifico della Scuola, ecc...) e di relazionare circa le attività specifiche di ciascuno di essi segnalando novità, criticità e proposte in tempi cadenzati e rapidi.

In conformità con il **Decreto 150/2009** e con il **D.Lgs. 74/2017** (che ha modificato il D. Lgs. n. 150/2009), la definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori è stata inoltre indispensabilmente collegata con la **programmazione economico-finanziaria** di bilancio e predisposta con il coinvolgimento dei diversi soggetti dell'organizzazione a seconda delle loro specifiche responsabilità. La stessa logica di coinvolgimento e di contributo fattivo dei Docenti della Scuola, dei Delegati del Direttore e della Direzione Amministrativa, ha sotteso anche al **processo di programmazione delle risorse** per arrivare, a fine 2018, all'elaborazione della stessa **pianificazione strategica**.

Gli obiettivi assegnati sono stati relazionati ad indicatori/target per parametrizzare i risultati attesi a seguito della misurazione e con finalità di rendicontazione. Gli indicatori hanno inteso misurare, in particolare, i seguenti aspetti della performance:

- produttività ed efficienza
- grado di innovazione
- efficacia
- qualità percepita all'interno o all'esterno (quindi in termini di benessere organizzativo o di outcome).

L'outcome, ovvero il "fine ultimo" dell'organizzazione dettato in primis dalla sua mission, è legato al contesto in cui essa si colloca e alla conoscenza dei suoi stakeholder partendo dalla **rilevazione dei loro bisogni** al fine della loro soddisfazione. Alcune attività rilevano un output con una dimensione temporale di breve periodo così come i risultati che essi producono a livello di impatto, e altri una dimensione di lungo periodo soggetta anche ad una valutazione in termini di sostenibilità.

Partendo dagli obiettivi strategici si è innescato il processo a cascata di declinazione in obiettivi operativi, siano essi legati alla performance di struttura, sia a specifici progetti, sia al miglioramento dei servizi erogati in continuità con le singole strutture.

Il **cascading** ha impattato sia a livello temporale (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia a livello organizzativo coinvolgendo la Scuola dalla figura apicale del Direttore amministrativo fino ad abbracciare le singole strutture organizzative e gli individui, consentendo in tal modo al processo di agganciare la valutazione delle performance individuali a quelle organizzative.

Con la finalità di condividere le strategie della Scuola, raccogliere *feedback* dalla struttura amministrativa e di Governance e supportare le diverse componenti nel **ciclo della performance**, sia in merito alla rendicontazione sia alla proposta di obiettivi, è stato costituito dalla Direzione amministrativa un Gruppo di Lavoro interno anche per la redazione di Linee Guida operative, così come di seguito riportate:

Linee guida interne – obiettivi: rendicontazione e definizione (dicembre 2018):

LINEE GUIDA

AS IS: RENDICONTAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI ANNO CORRENTE

E

TO BE: PROPOSTE OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALITA' SUCCESSIVE

STEP 1 (AS IS) - Rendicontazione Obiettivi Operativi 2018

Tenendo conto del "Tabellone degli Obiettivi della Direzione Amministrativa 2018-2020"¹, per ciascuno degli obiettivi di competenza e di concerto con i vostri collaboratori, è necessario accorpate all'interno dei due campi ("descrizione sintetica" e "% raggiungimento") della griglia predisposta sul Google Drive ² le seguenti informazioni:

➤ Campo 1 - DESCRIZIONE SINTETICA:

- **PERCHE'**: finalità dell'obiettivo
- **OUTCOME**: impatto ottenuto
- **QUANDO**: periodo temporale di riferimento e fasi del suo sviluppo
- **QUANTO**: risorse utilizzate, sia le risorse economiche sia le risorse umane
- **INDICATORE**: misura che permette di misurare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo e può essere espresso sotto forma di valore assoluto o di rapporto
- **TARGET**: livello ottenuto (dicotomico o incrementale) di raggiungimento dell'obiettivo (esprime il livello di *performance* raggiunto)
- **COME**: cenni sulla metodologia utilizzata per lo sviluppo e sul monitoraggio, sull'eventuale coinvolgimento dell'utenza interna/esterna per il raggiungimento dell'obiettivo (esempio: eventuali inchieste fatte di *Customer Satisfaction* per verificare la fattibilità di applicazione di un servizio) e sugli eventuali *feedback* ricevuti
- **EFFETTI**: eventuali criticità riscontrate/suggerimenti per il futuro/soluzioni alternative

¹ Tabellone approvato nella seduta del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2018 e facente parte degli allegati del Piano della Performance 2018-2020

² Percorso Google Drive: Step 1 (AS IS): "Tabella obiettivi Direzione amministrativa_Rendicontazione obiettivi 2018_Quadro sinottico_RU"

➤ **Campo 2 - % RAGGIUNGIMENTO:**

- Sull'anno in corso;
- Eventuale residuo sugli anni successivi (qualora siano *obiettivi pluriennali*);
- Qualora l'obiettivo annuale non sia stato raggiunto al 100%, indicare la % raggiunta in corso d'anno e la % ricalcolata sugli anni successivi motivando lo spostamento.

STEP 2 (TO BE) - Proposta Obiettivi Operativi 2019 e annualità successive

In merito agli obiettivi futuri, si richiede di fornire fin da subito e per ogni obiettivo tutte le informazioni, che allo STEP 1 erano state accorpate all'interno di due soli campi, già suddivise nei singoli campi descrittivi³ che riportiamo elencati di seguito e che troverete nella relativa griglia predisposta sul Google Drive:

- **Campo 1 - PERCHE'**: finalità dell'obiettivo
- **Campo 2 - OUTCOME**: impatto desiderato
- **Campo 3 - QUANDO**: periodo temporale di riferimento e fasi del suo sviluppo
- **Campo 4 - % RAGGIUNGIMENTO** sull'anno e/o sulle diverse annualità
- **Campo 5 - QUANTO**: risorse necessarie, sia le risorse economiche sia le risorse umane (con collegamento al *budget* ove possibile)
- **Campo 6 - INDICATORE**: misura che permette di misurare il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo e può essere espresso sotto forma di valore assoluto o di rapporto
- **Campo 7 - TARGET**: livello desiderato (dicotomico o incrementale) per il quale si considera adeguatamente raggiunto l'obiettivo (esprime il livello di *performance* desiderato)
- **Campo 8 - COME**: metodologia prevista per lo sviluppo, coinvolgimento dell'utenza interna/esterna per il raggiungimento dell'obiettivo e raccolta *feedback*
- **Campo 9 - UFFICIO RESPONSABILE, UFFICI COINVOLTI, DELEGATO/GOVERNANCE DI RIFERIMENTO**

Per cui, è necessario applicare quanto sopra in relazione a:

- a) obiettivi pluriennali già assegnati⁴ ma che mappano quindi sulle annualità successive al 2018 partendo sempre del "Tabellone degli Obiettivi della Direzione Amministrativa 2018-2020";
- b) tutte le nuove proposte di obiettivi 2019 e annualità successive.

³ Percorso Google Drive: STEP 2 (To Be): "Obiettivi 2019_quadro sinottico per Ufficio"

⁴ Tabellone approvato nella seduta del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2018 e facente parte degli allegati del Piano della Performance 2018-2020

Ai sensi di quanto previsto nel sistema di valutazione (SMVP) della Scuola IMT, la valutazione del Direttore Amministrativo è effettuata dal Consiglio Direttivo su proposta del Nucleo di Valutazione 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 2019, e nella prima parte del mese di aprile, la Direzione Amministrativa ha schedato 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 Consiglio Direttivo del 30 aprile 2019 è stata sottoposta al Consiglio Direttivo la rendicontazione complessiva delle attività svolte dalla Direzione e dalla Governance nell'anno 2018 ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, previo passaggio con il Nucleo di Valutazione che, riunitosi in data 17 aprile 2019, sulla base di quanto presentato, ha proceduto ad elaborare una proposta di valutazione delle attività svolte, di cui si riporta un estratto di quanto verbalizzato:

“Dopo un attento approfondimento del materiale istruttorio inviato, i membri del Nucleo ne analizzano congiuntamente il contenuto evidenziando il dettaglio nell'espone gli obiettivi previsti per l'anno 2018, il grado di raggiungimento, i risultati raggiunti e l'impatto sulle diverse figure coinvolte.

Il Nucleo di Valutazione, in merito alle attività svolte dal Direttore Amministrativo, esprime quindi un parere totalmente positivo proponendo la valutazione del 100% di raggiungimento degli obiettivi e il massimo del punteggio sui comportamenti organizzativi. Il Nucleo inoltre sottolinea l'ottimo e intenso lavoro, esprimendo un apprezzamento particolare relativamente alla gestione delle attività amministrative in un contesto in continua evoluzione e ampliamento.

Il Nucleo inoltre esprime il proprio parere positivo in merito al raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore e dei Delegati, proponendo una valutazione pari al 100%”.

Si rimanda alla sezione “3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI” del presente documento per gli esiti della valutazione per l'anno 2018.

3.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE

3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

Come già per l'anno 2017, e in linea con quanto definito all'interno del Piano Integrato Performance, trasparenza, anticorruzione 2018-2020, 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 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.

ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI RAGGIUNTI NEL 2018

Per l'analisi dettagliata degli obiettivi strategici raggiunti nel 2018 si rimanda alle singole schede di riferimento all'interno dell'Allegato 2.2 (Rendicontazione Obiettivi Direzione Amministrativa 2018-2020) e dell'Allegato 2.3 (Rendicontazione Obiettivi Governance 2018-2020).

Descrizione più esaustiva e contestualizzata si può rinvenire nelle apposite sezioni del Piano Integrato 2019-2021, approvato nel corso della seduta del Consiglio Direttivo del 29 gennaio 2019, relative a "**Situazione attuale e prospettive generali**"; sezioni nelle quali sono state descritte in dettaglio le diverse attività legate agli specifici obiettivi, complete di stato dell'arte, eventuali scostamenti rispetto alle attese a seguito di monitoraggio, necessarie riprogrammazioni future e cambi prospettici giustificati in relazione a mutate necessità.

3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

QUADRO SINOTTICO ANNO 2018⁵

N°	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORE	% reale di RAGGIUNGIMENTO ANNO 2018
1	Applicativo di supporto alla gestione delle missioni	Sviluppo o implementazione di un applicativo di Cineca di supporto alla gestione delle missioni	Rinviato
2	Implementazione applicativi CINECA	Avvio implementazione applicativi <i>pending</i>	100%
3	Ottimizzazione tempistiche di rimborso delle missioni	Riduzione delle tempistiche	100%
4	Attivazione <i>software</i> di <i>repository</i> istituzionale IRIS	Attivazione software IRIS	100%

⁵ Ref. Tabellone Rendicontazione Obiettivi Direzione Amministrativa 2018-2020 (Allegato 2.3).

5	Rideterminazione del fondo accessorio e stipula dell'Accordo Integrativo e certificazione dei fondi per l'anno 2018	Definizione utilizzo dei fondi e Nuovo Accordo Integrativo	100%
6	Redazione di un piano formativo del Personale Tecnico-Amministrativo	Redazione Piano formativo	100%
7	Predisposizione gare servizi pulizie, lavanderia, portierato e <i>catering</i>	Attivazione dei servizi citati	100%
8	Progettazione e realizzazione di un cruscotto direzionale per la misurazione della <i>performance</i> della Scuola	Realizzazione cruscotto	80%
9	Definizione proposta nuovo Statuto	Nuovo Statuto	100%
10	Implementazione <i>performance</i> della rete	Implementazione avvenuta	100%
11	Accreditamento iniziale e periodico Scuole Superiori a Ordinamento Speciale	Accreditamento Dottorato secondo le nuove Linee Guida ANVUR	100% Obiettivo posticipato per Scuola entro primo semestre 2020
12	Analisi e sviluppo dei rapporti con DSU con specifico riferimento alla gestione del servizio mensa con previsione dell'utilizzo del pacchetto per rappresentanza all'interno dei locali	Chiusura gestione pacchetto inerente il servizio mensa	100%

13	Analisi della normativa in materia di etica di antiplagio e relativa applicazione negli ambiti di interesse della Scuola attraverso dotazione di <i>software</i> specifico, attività di formazione estensiva obbligatoria rivolta al personale accademico e amministrativo anche mediante il supporto di esperti di settore nel panorama internazionale	Analisi effettuata e formazione conclusa	100%
14	Emanazione e attuazione Regolamento per la disciplina del Fondo per la premialità	Emanazione regolamento	100%
15	Emanazione e attuazione Regolamento attività istituzionali finanziate da terzi e per le attività in conto terzi	Emanazione regolamento	100%
16	Programma di investimento per Progetti ad Attività Integrata	Conclusione procedura di aggiudicazione finanziamenti	100%
17	Incremento offerta spazi per alloggi destinati a didattica e ricerca	Allestimento e/o attrezzatura per la didattica e la ricerca	// Obiettivo da valutare al termine del periodo di riferimento (2018-2020)
18	Incremento unità nel numero delle borse finanziate da enti, istituzioni, imprese esterne	# borse finanziate da enti, istituzioni, imprese esterne	// Obiettivo non valutabile
19	Incremento unità nel numero delle borse destinate a dottorati innovativi - internazionali	# borse destinate a dottorati innovativi- internazionali	// Obiettivo da valutare al termine del periodo di riferimento (2018-2020)
20	Incremento unità nel numero delle borse per i due programmi di dottorato della Scuola	# borse per i programmi di dottorato	// Obiettivo non sussistente Cambiate le linee strategiche

21	Incremento unità nel numero delle borse del dottorato congiunto in <i>Data Science</i>	Percentuale di incremento borse per il dottorato congiunto	// Obiettivo non valutabile
22	Attivazione corsi di laurea specialistica congiunti	# corsi di laurea specialistica congiunti attivati	Obiettivo valutabile a partire dal 2019
23	Attivazione corsi di master di II livello	# corsi di master di II livello attivati	// Obiettivo valutabile a partire dal 2019
24	Corsi di dottorato in co-tutela e corsi di dottorato internazionali	# convenzioni attivate per dottorati in cotutela e internazionali	100%
25	Programmazione <i>Summer/Winter School</i>	# <i>summer/winter School</i> programmati	// Obiettivo da valutare al termine del periodo di riferimento (2018-2020)
26	Sostegno della mobilità dei ricercatori o professori associati	# risorse a sostegno della mobilità dei ricercatori o professori associati (ref. Art. 7, comma 3 L.240/2010)	100% (indicatore validato anche dal NUV a giugno 2018)
27	Progressione di carriera post dottorato e/o <i>placement</i>	# stage e tirocini attivati	100%
28	Organizzazione di momenti di incontro organizzati dalla Scuola IMT e dedicati a contatto allievi con mondo imprenditoriale/istituzionale con finalità <i>placement</i>	# momenti di incontro	// Obiettivo valutabile a partire dal 2019
29	Assegnazione di un Dottorato <i>Honoris Causa</i>	# dottorato <i>Honoris Causa</i> assegnati	// Obiettivo valutabile a partire dal 2019
30	Attivazione del Quarto anno per alcuni <i>Track</i> del dottorato della Scuola	Attivazione del quarto anno	100%
31	Definizione e implementazione procedura per supporto percorso <i>High Risk - High Gain</i>	Stesura del relativo Regolamento	// Obiettivo posticipato

32	Corso di Dottorato: questionari della didattica	Report sui questionari della didattica	100%
33	Potenziamento associazione Ex allievi	# newsletter inviate # eventi organizzati ad hoc	100%
34	Sviluppo rapporto con le altre istituzioni locali e nazionali	# convenzioni attivate	100%
35	Sviluppo nuove forme di collaborazione per scambio docenti e attivazione progetti di ricerca innovativi	# <i>visiting Professor</i> e/o <i>Visiting Research Fellow</i> Reclutati	100%
36	Implementazione piano assunzioni triennale (docenti, ricercatori di tipo B e PTA) (ref. Programmazione Triennale 2018-2020)	# docenti, ricercatori di tipo B e PTA in servizio	100%
37	Reclutamento posizioni giovani ricercatori (ref. Programmazione Triennale 2018-2020)	# giovani ricercatori	Obiettivo non- raggiungibile Obiettivo da valutare al termine del periodo di riferimento (2018- 2020)
38	Revisione sito istituzionale della Scuola	Messa <i>on line</i> del nuovo sito istituzionale ed eventuali siti ad esso collegati	100%
39	Incremento numero di eventi	# eventi	100%
40	Implementazione del sistema di rassegna stampa in base anche alla convenzione con le università toscane	Nuovo sistema di rassegna stampa <i>on line</i>	100%

A questi obiettivi si aggiungono⁶:

- **Impulso alla partecipazione a bandi competitivi di ricerca:** nell'ambito del programma ministeriale PRIN 2017 (Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale) sono stati approvati ben otto dei 22 progetti presentati da professori e ricercatori della Scuola, triplicando di fatto il risultato rispetto al 2015 (quando ne furono finanziati tre, due in neuroscienze cognitive e

⁶ Ref. Tabellone Rendicontazione Obiettivi Governance 2018-2020 (Allegato 2.4)

l'altro in beni culturali).

- **Sviluppo attività progetti ad hoc Innovation Center Lab-Neuroscience:** nel corso del 2018 la Scuola IMT e Intesa Sanpaolo Innovation Center S.c.p.A hanno sottoscritto 6 Accordi Attuativi che si inscrivono nell'ambito dell'Accordo quadro di Collaborazione sottoscritto dal Direttore della Scuola in data 26 luglio 2017, come deliberato dal Consiglio Direttivo nella seduta del 21 giugno 2017, avente ad oggetto la regolamentazione delle modalità di collaborazione tra le parti, nell'ambito della ricerca scientifica, finalizzate alla creazione dell'Innovation Center Lab - Neuroscience.

3.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

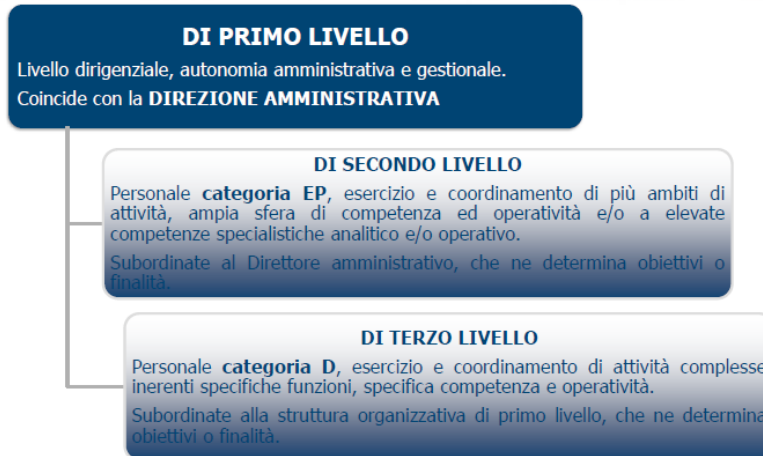
Ai sensi dell'art. 12 dello Statuto il Direttore amministrativo è responsabile, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio Direttivo, nei limiti della vigente normativa, della complessiva organizzazione dell'amministrazione. Adotta gli atti di micro-organizzazione e conferisce incarichi al personale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

Il modello organizzativo di IMT si concreta nella struttura di I livello coincidente con la Direzione amministrativa. La configurazione della Scuola vede l'apparato tecnico-amministrativo organizzato in una serie di Strutture Organizzative che fanno capo alla Direzione amministrativa con eventuali ulteriori funzioni specialistiche in staff alla stessa.

Le Strutture Organizzative sono distinte in livelli in relazione:

- alla rilevanza
- al grado di complessità
- alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate e per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle connesse attività.

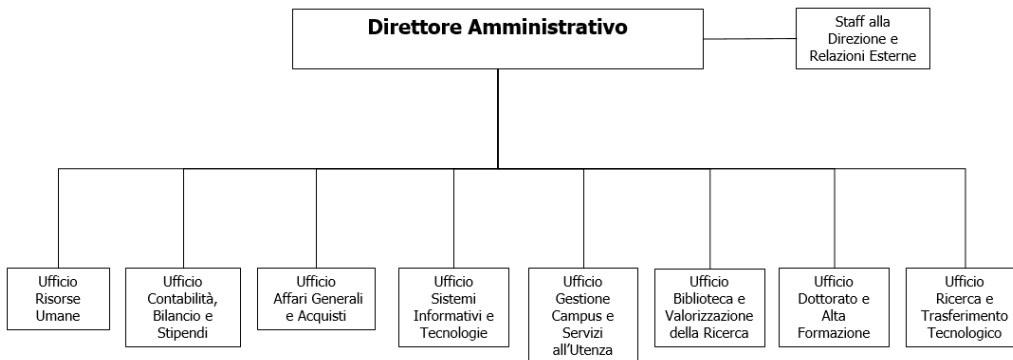
LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE



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

ORGANIGRAMMA DELLA SCUOLA IMT

Organigramma Direzione Amministrativa



Allegato 1_Organigramma Direzione Amministrativa in vigore dal 16 luglio 2018

VALUTAZIONE

Il meccanismo di valutazione del personale, validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 4 giugno 2015, imposta la valutazione di tutto il personale tecnico amministrativo e del Direttore amministrativo in base ad una combinazione tra il risultato nel raggiungimento degli obiettivi e l'osservazione dei comportamenti organizzativi attesi per i vari ruoli anche nell'ottica di quanto contenuto nel Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione di IMT, così come rappresentato graficamente di seguito.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Effettuata dal Consiglio Direttivo su proposta del Nucleo di Valutazione

Raggiungimento obiettivi **90%**

Comportamenti organizzativi **10%**

PERSONALE CATEGORIA DIRIGENZIALE, CATEGORIA EP E D CON QUALIFICATI INCARICHI (CCNL art.91 comma 3 e 4)

Effettuata dal Direttore amministrativo

Raggiungimento obiettivi **80 punti**

Comportamenti organizzativi **20 punti**

PERSONALE CATEGORIA D e C CON INCARICHI (CCNL art.91 comma 1 e 2) E SENZA INCARICO (compreso personale a t. det.)

Effettuata dal Responsabile di Ufficio

Raggiungimento obiettivi **60 punti**

Comportamenti organizzativi **40 punti**

Per i dettagli sulla Performance individuale si rimanda ad apposita sezione del Piano Integrato Performance Trasparenza e Anticorruzione ([3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE](#)).

La valutazione viene effettuata attraverso un colloquio e compilando un apposito modulo dopo aver effettuato la rendicontazione degli obiettivi.

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

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

Nel corso dell'anno 2018 (delibera del Consiglio Direttivo Rep. N. 05926(59).II.7.29.10.18 del 27 giugno 2018) è stata determinata l'indennità di funzione per il Direttore, Vicedirettore e Delegati della Scuola, che prevede che il 20% dell'indennità complessiva sia su base variabile e legata al raggiungimento degli obiettivi.

Nella medesima seduta, è stato altresì approvato, dopo condivisione con il Nucleo di Valutazione in data 19 giugno 2018, il tabellone degli obiettivi, che hanno visto la loro assegnazione al Vicedirettore e ai singoli delegati (Allegato 2.2).

ESITI DELLA VALUTAZIONE PER L'ANNO 2018

Nel mese di aprile 2019 sono state effettuate le valutazioni del personale tecnico amministrativo, del Direttore amministrativo, del Direttore e dei delegati relative alle attività e agli obiettivi dell'anno 2018, raggiungendo risultati decisamente positivi.

La percentuale di raggiungimento degli **obiettivi** per l'anno 2018 è pari al **100%**.

Il **personale tecnico amministrativo** di categoria dirigenziale, di categoria EP di qualsiasi area, di categoria D con qualificati incarichi (**art.91 commi 2 e 3**), valutato dal Direttore amministrativo, è stato valutato con una media del **97,43%**.

Il personale tecnico amministrativo D e C con incarichi di cui **all'art.91 comma 1 e 2** e il personale senza incarico compreso il personale a tempo determinato, valutato dai Responsabili di Ufficio, è stato valutato con una media del **93,47%**.

Per una media complessiva del **94,30%**.

Il Consiglio Direttivo nella seduta del 30 aprile 2019 ha valutato le attività svolte dalla Direzione e dalla Governance per l'anno 2018 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 Direttivo 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%

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2018 si chiude con un utile di esercizio pari ad euro 2.645,59.

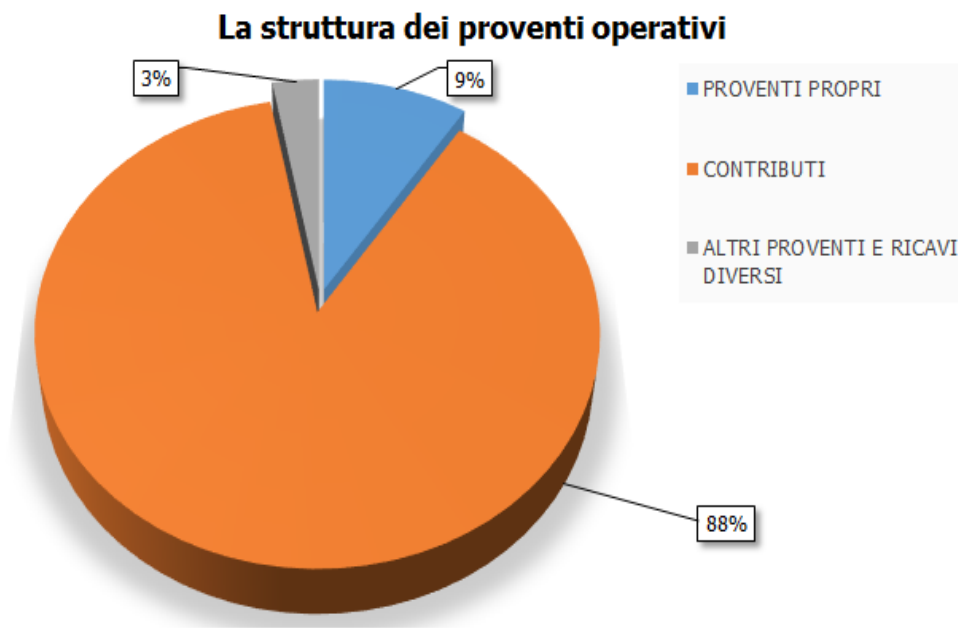
Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2018 e tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

Andamento economico dell'esercizio	2017	2018
PROVENTI OPERATIVI	12.388.435	9.617.830
PROVENTI PROPRI	1.581.236	879.719
CONTRIBUTI	8.364.709	8.456.039
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.442.490	282.072
VARIAZIONE RIMANENZE	-	-
COSTI OPERATIVI	10.265.735	9.347.295
COSTI DEL PERSONALE	4.087.009	4.800.401
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	5.932.841	4.242.351
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	109.570	93.168
ACCANTONAMENTO PER RISCHI E ONERI	81.643	48.210
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	54.672	163.165
Differenza tra proventi e costi operativi	2.122.700	270.535
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-9	-457
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-10.721	-10.370
Risultato prima delle imposte	2.111.970	259.708

IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	207.026	257.062
UTILE DELL'ESERCIZIO	1.904.944	2.646

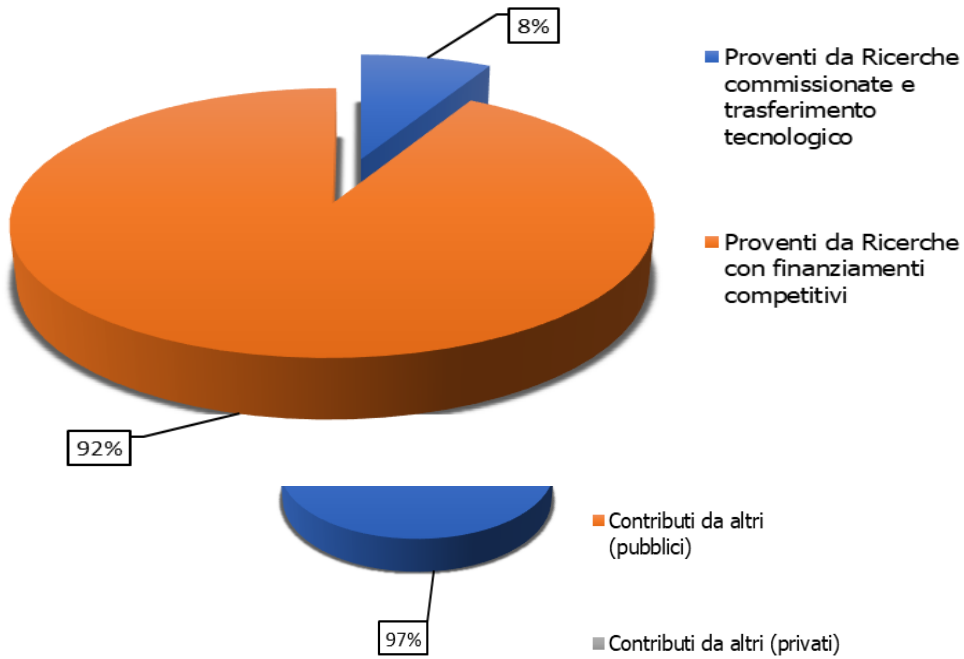
- **I Proventi operativi**

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



Nei due grafici che seguono si analizza la composizione dei "Proventi propri" legati all'attività di ricerca e dei "Contributi". I ricavi derivanti dall'attività di ricerca, che includono sia quelli riferiti all'attività istituzionale che quelli riferiti all'attività commerciale, sono rilevati con il metodo del cost to cost così come previsto dai principi contabili di riferimento. Assume inoltre, una particolare rilevanza il fatto che la Scuola IMT è riuscita ad incrementare sensibilmente la propria quota di FFO, in virtù dei risultati ottenuti a titolo premiale.

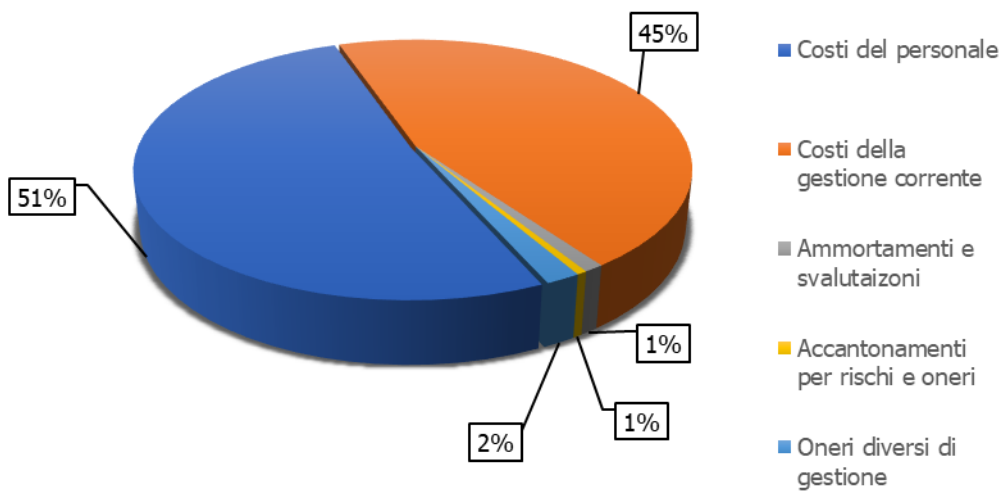
I proventi propri



- **I Costi operativi**

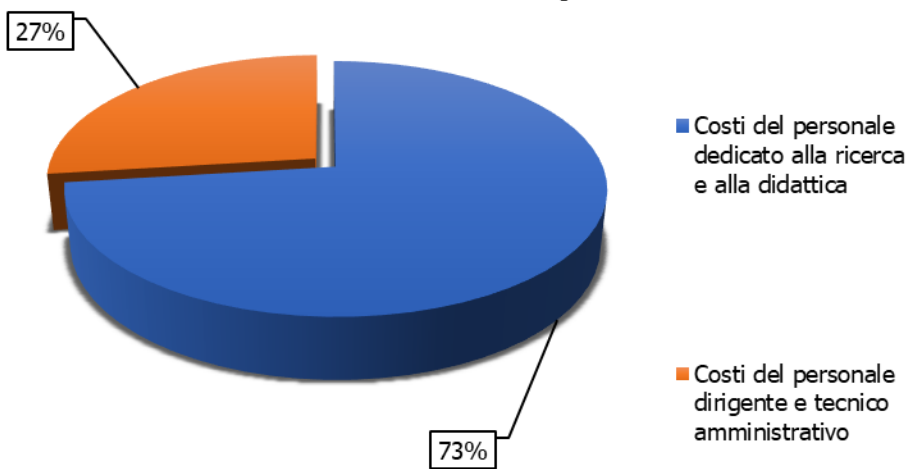
Il grafico che segue mostra la composizione dei costi tipici della Scuola.

La struttura dei costi operativi

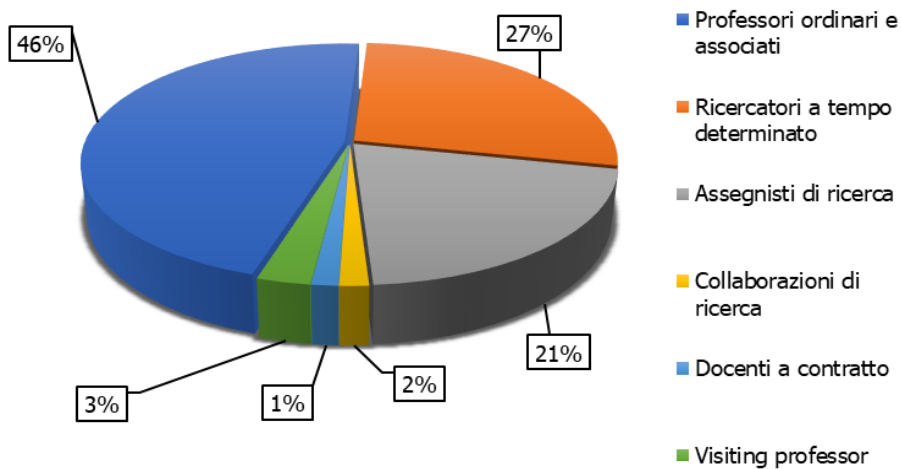


Nei grafici che seguono si analizza la composizione della voce "Costi del personale" ed in particolare la ripartizione dei "Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica", della voce "Costi della gestione corrente" e degli "Ammortamenti".

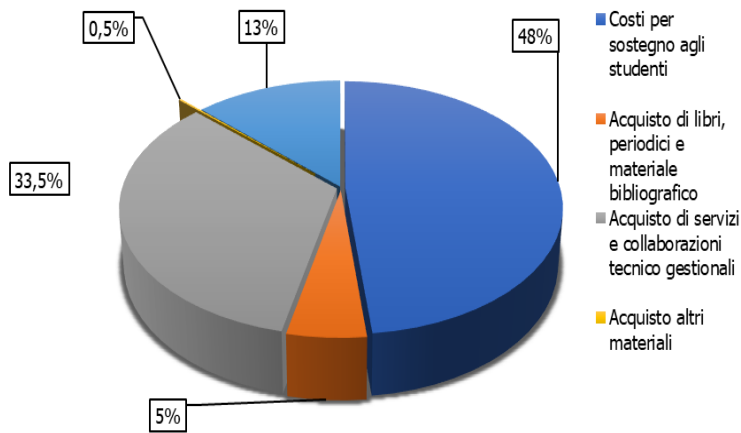
I costi del personale



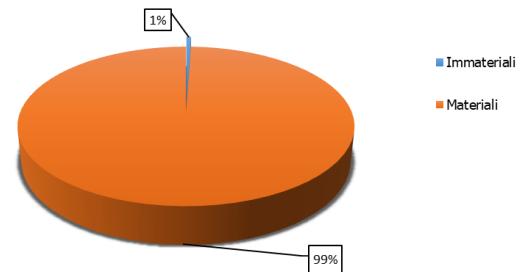
I costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica



I costi della gestione corrente



Ammortamenti immobilizzazioni



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 investimento mirati.

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Un'importante azione della Direzione della Scuola avviata nel 2018 e che troverà sviluppo nel prossimo triennio è rivolta alle politiche sociali e alle pari opportunità, con una particolare attenzione alle azioni positive sui temi dell'uguaglianza di genere.

In linea anche con le più recenti indicazioni ministeriali, la Direzione non solo ha definito una Delega sul tema, ma ha costituito anche il Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Scuola IMT, che ha avviato i propri lavori nel dicembre 2018 con il compito di favorire l'uguaglianza di genere, la conciliazione vita privata-vita professionale, il benessere organizzativo.

Il CUG dovrà 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. Partendo dalla definizione di un Regolamento per il funzionamento, sono in programma la creazione di una pagina web dedicata alle comunicazioni e ai contatti, la realizzazione di un'indagine interna sui temi oggetto delle azioni del Comitato, la pianificazione delle forme di sostegno da attivare per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro, oltre che la definizione di un gruppo di lavoro per la realizzazione del Bilancio di Genere.

La struttura di piccole dimensioni che fino ad oggi ha caratterizzato la Scuola IMT non ha portato finora alla stesura di un Bilancio di Genere.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI, E RESPONSABILITÀ

FASI TEMPI E MODALITÀ

Attività	Tempistica	Output	Soggetti coinvolti
	Ottobre - Novembre anno x	Documento di pianificazione degli obiettivi	Direttore Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo
	31 gennaio anno x+1	Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione Anvur	Direttore Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo
	Luglio anno x+1	Rapporto intermedio	Direzione amministrativa Responsabili di Ufficio Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne
	Gennaio – Marzo anno x+1	Documento di rendicontazione finale obiettivi ai fini erogazione retribuzione di risultato (post valutazioni e in approvazione CD marzo)	Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne
	Gennaio - Febbraio anno x+1	Schede di valutazione e colloqui	Direttore Amministrativo, Responsabili di Ufficio, personale di categoria EP e D con qualificato incarico, tutto il personale Ufficio Segreteria generale, organizzazione e relazioni esterne

FASI TEMPI E MODALITÀ



Attività	Tempistica	Output	Soggetti coinvolti
Pianificazione degli obiettivi per l'anno successivo	ottobre - novembre anno x	Documento di pianificazione degli obiettivi	Direttore Direzione Amministrativa Ufficio Staff di Direzione e Relazioni Esterne Consiglio Direttivo (approvazione)
Linee strategiche di sviluppo	novembre - dicembre anno x	Documento di programmazione delle linee strategiche di sviluppo per il triennio successivo all'anno x	Direttore Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo (approvazione)
Piano della Performance e approvazione obiettivi	31 gennaio anno x+1	Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione Decreto di assegnazione obiettivi della Direzione amministrativa	Direttore Direzione Amministrativa NdV Ufficio Staff di Direzione e Relazioni Esterne Consiglio Direttivo (approvazione)
Relazione sulla Performance	30 giugno anno x+1 (sull'anno x)	Relazione sulla Performance	Direttore Direzione Amministrativa NdV (validazione) Ufficio Risorse Umane (sezione di supporto al NdV) Ufficio Staff di Direzione e Relazioni Esterne Consiglio Direttivo (approvazione)
Relazione annuale Nucleo di Valutazione (I parte)	30 giugno anno x+1 (sull'anno x)	Relazione annuale del Nucleo di Valutazione	Ufficio Risorse Umane (sezione di supporto al NdV) NdV
Monitoraggio intermedio ed eventuali azioni di intervento	settembre - ottobre anno x+1	Rapporto intermedio	Direzione amministrativa Responsabili di Ufficio Ufficio Staff di Direzione e Relazioni Esterne
Relazione annuale Nucleo di Valutazione (II parte)	settembre anno x+1 (sull'anno x)	Relazione annuale del Nucleo di Valutazione	Ufficio Risorse Umane (sezione di supporto al NdV) NdV
Valutazioni PTA	gennaio - marzo anno x+1	Schede di valutazione e colloqui	Direttore Amministrativo, Responsabili di Ufficio, personale di categoria EP e D con qualificato incarico, tutto il personale Ufficio Staff di Direzione e Relazioni Esterne
Rendicontazione finale obiettivi	gennaio - aprile anno x+1	Documento di rendicontazione finale obiettivi ai fini erogazione retribuzione di risultato (post valutazioni e in approvazione CD marzo-aprile)	Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo (approvazione) Ufficio Staff di Direzione e Relazioni Esterne
Valutazione Direttore amministrativo	aprile anno x+1	Relazione di rendicontazione attività anno x (in allegato tabellone obiettivi anno x) ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato	Direttore NdV Consiglio Direttivo (approvazione)
Valutazione Direttore	aprile anno x+1	Relazione di rendicontazione anno x ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato	Direttore Direzione Amministrativa Consiglio Direttivo (approvazione)

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 Alt 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 dell'eventuale mappatura dei processi

La Scuola IMT ha iniziato, a partire dell'anno 2018, una riflessione che porterà ad una ridefinizione dei processi interni partendo da una analisi accurata dello stato attuale per giungere ad una mappatura dello stato futuro con l'individuazione dei piani di miglioramento e ponendo al centro dei processi gli stakeholder.

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.

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, andandoli a comunicare 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.

ALLEGATO 1 – PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Non applicabile. Si veda paragrafo 5 della relazione.

ALLEGATO 2 - TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI (di seguito elencati e in allegato alla presente relazione)

Allegato 2.1 Tabellone Obiettivi assegnati alla Direzione Amministrativa nel corso della seduta del Consiglio Direttivo del 30 gennaio 2018

Allegato 2.2 Tabellone Obiettivi assegnati alla Governance nel corso della seduta del Consiglio Direttivo del 27 giugno 2018

Allegato 2.3 Tabellone Rendicontazione Obiettivi Direzione Amministrativa 2018-2020

Allegato 2.4 Tabellone Rendicontazione Obiettivi Governance 2018-2020

ALLEGATO 3 – TABELLA DEI DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Facendo seguito alle disposizioni ANVUR, la Scuola IMT ha raccolto nel documento *Piano integrato performance, trasparenza e anticorruzione*, sia il Piano della Performance sia il programma triennale per la trasparenza e l'anticorruzione.

Tale documento è stato deliberato dal consiglio Direttivo della Scuola ed è reperibile sul sito web della Scuola nella sezione Amministrazione trasparente (http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:altri_contenuti:altri_contenuti_piano_integrato_anvur).