



Aggiornamento del “Documento programmatico sulle politiche della Scuola”

Giugno 2021

www.santannapisa.it

LE PREMESSE	3
STATI GENERALI 2020 – ALCUNI PUNTI EMERSI	3
I SUGGERIMENTI DEL REFERTO DI ACCREDITAMENTO	3
MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI	3
LA PANDEMIA	4
L'ORGANIZZAZIONE	4
LE LINEE PER IL PIANO DELL'EDILIZIA	5
I RISULTATI CONSEGUITI DALLA SCUOLA E IL SUO ASSETTO ORGANIZZATIVO	8
LA MISSIONE DI OGGI E DI DOMANI	9
GLI OBIETTIVI STRATEGICI	11
LA RICERCA	11
LA FORMAZIONE	13

Le premesse

Il Presente documento costituisce un aggiornamento del “Documento sulle Politiche della Scuola” approvato dagli Organi e presentato al Ministero dell’Università anche ai fini dell’accreditamento nel dicembre del 2019 che qui si intende richiamato¹.

L’aggiornamento prende spunto dalla discussione avvenuta nell’ambito degli Stati Generali organizzati a settembre 2020, dai suggerimenti avuti in sede di rilascio dell’accreditamento, da quelli ricevuti dallo IAB e dal monitoraggio degli indicatori approvato dagli Organi nel mese dell’aprile 2021.

Una riflessione sulle priorità e su un aggiornamento degli obiettivi strategici e i relativi indicatori è dovuta anche in considerazione della situazione del tutto eccezionale vissuta nel 2020 e ancora in essere determinata dalla pandemia che ha costretto la Scuola a rivedere profondamente le proprie modalità di funzionamento per contenere il contagio e a garantire le adeguate condizioni di sicurezza.

Inoltre, nel 2020 la Scuola ha anche attuato una riorganizzazione della struttura amministrativa e nel 2021 ha approvato le nuove linee per un Piano dell’edilizia.

Infine, si deve evidenziare che il progetto di Federazione della Scuola con la Scuola Normale Superiore e lo IUSS è destinato a chiudersi nel 2021 nelle modalità di funzionamento attuali e, probabilmente, ad evolversi verso una nuova forma di collaborazione tra le sei Scuole ad ordinamento speciale.

Di seguito si riportano in sintesi i principali punti degli aspetti sopra richiamati.

Stati Generali 2020 – alcuni punti emersi

- La FEDERAZIONE DELLE SCUOLE ad ordinamento speciale dovrà evolversi non tanto verso un’unificazione dal punto di vista amministrativo, ma di un network.
- Tema CRESCITA. L’incremento, stabile, del FFO si lega alla capacità della Scuola di essere parte del sistema universitario italiano (in questo senso particolarmente apprezzata è stata l’attivazione delle Seasonal School).
- La Scuola vuole crescere e questo processo di crescita deve riguardare tutte le componenti anche quella degli/delle allievi/allieve e del personale tecnico amministrativo che nella Scuola è sottodimensionato rispetto alla mole dei progetti da gestire.
- La RESIDENZIALITÀ resta un aspetto fondamentale del modello formativo della Scuola che non è declinabile soltanto in termini di saperi, ma anche di “scambio” che consente di COSTRUIRE COMPETENZE.
- L’INTERDISCIPLINARIETÀ è fondamentale, ma bisogna essere forti nelle discipline per essere forti nell’interdisciplinarietà.
- L’organizzazione è un vestito su misura che può essere rivisto. Anche l’organizzazione negli ISTITUTI può essere rivista e potrebbero essere sviluppate modalità di coordinamento e promozione delle attività di ricerca interdisciplinari.

I suggerimenti del referto di accreditamento

La Delibera del Consiglio Direttivo dell’ANVUR n. 71 del 25/03/2021 che esprime parere positivo per l’accreditamento iniziale della Scuola Superiore S. Anna di Pisa (allegato 1), riporta in allegato il parere della Commissione esperti di valutazione Scuole ad ordinamento speciale (CEVS).

Alcune delle raccomandazioni sono condizionate anche dalla volontà di altre istituzioni, mentre su altre la Scuola sta già puntando con le azioni derivanti dalla propria programmazione strategica. Le raccomandazioni, comunque, come pure il superamento degli elementi di criticità evidenziati, saranno approfonditi per individuare le più adeguate azioni migliorative.

Monitoraggio degli indicatori

Il monitoraggio degli indicatori è stato approvato dagli Organi nelle sedute dell’aprile 2021.

Si rinvia alla Delibera del CdA Federato n. 103 del 30 aprile 2021 che si riporta in allegato (allegato 2).

¹ https://www.santannapisa.it/sites/default/files/documento_programmatico_santanna_ita_0.pdf

La Pandemia

In maniera non sorprendente e certo simultaneamente a quanto occorso a livello mondiale, l'emergenza COVID-19 ha determinato un profondo cambiamento anche per la vita della Scuola Superiore Sant'Anna. Ciò è rilevabile in ogni suo settore e, in particolare, nelle abitudini di studio/lavoro del Personale Tecnico Amministrativo, degli/delle Allievi/e e del corpo Docente/Ricercatore.

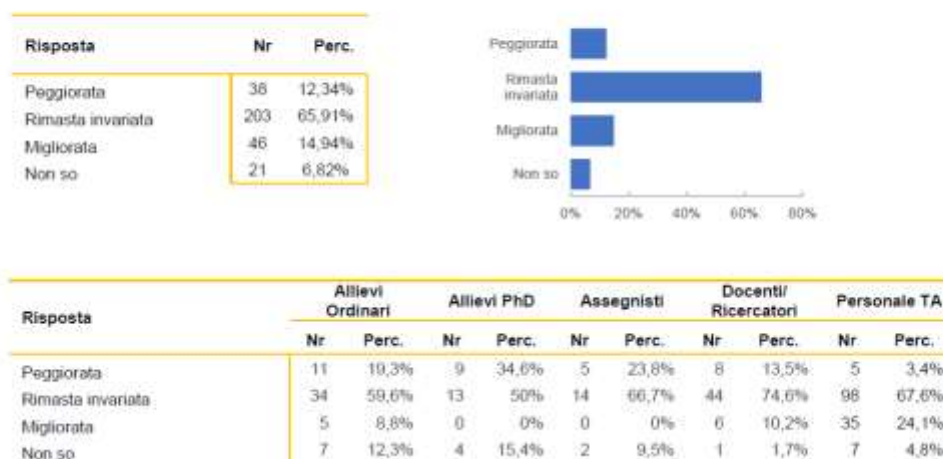
Come altre Università e in linea con le disposizioni normative e le loro rapide evoluzioni, la Scuola ha dovuto riorganizzare le proprie attività, adottando innanzitutto metodologie a distanza, al fine di assicurare la più possibile regolare prosecuzione delle attività didattiche e di ricerca.

La Commissione Paritetica Allievi Docenti della Scuola Superiore Sant'Anna ha ritenuto utile promuovere un'indagine, che è stata realizzata tra il 22 giugno e il 4 luglio 2020, volta a valutare sia l'impatto che lo stato di emergenza COVID-19 ha avuto sull'intera comunità accademica, sia il livello di soddisfazione rispetto alle misure adottate, con il precipuo fine di acquisire e contribuire all'elaborazione di suggerimenti utili da utilizzare come strumenti di miglioramento (allegato 3).

La qualità dei servizi amministrativi non sembra essere peggiorata, come dimostrano i risultati della domanda appositamente posta nel questionario di *customer satisfaction* sui servizi stessi:

Con riferimento all'emergenza Covid-19 ed in particolare allo Smart Working degli Uffici Amministrativi e Tecnici, ritiene che la qualità dei servizi amministrativi e tecnici della Scuola sia

Number of respondents: 308



La Scuola, anche grazie a risorse eccezionali stanziare dal Ministero, già nel 2020 e 2021 ha investito molto sui dispositivi e sull'allestimento di aule per la didattica *blended*. La Scuola dovrà continuare a investire sugli strumenti per garantire la didattica anche a distanza e per favorire, in generale, la transizione digitale, obiettivo, peraltro, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza a livello generale.

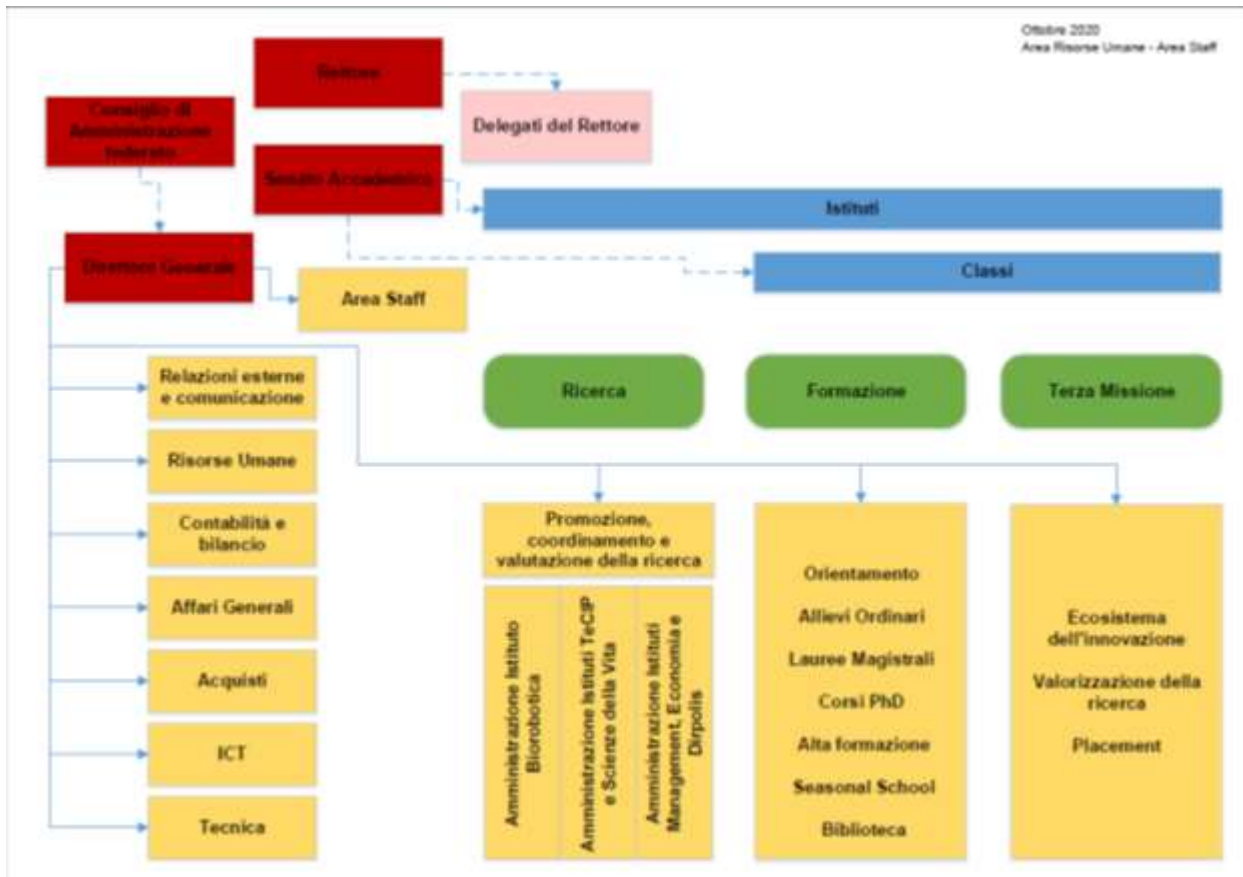
A seguito dell'emergenza pandemica l'Italia ha presentato il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) che si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (NGEU).

Si tratta di un'opportunità unica per il nostro Paese e per le nuove generazioni a cui la Scuola dovrà dare il suo contributo rispetto ai tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale.

L'Organizzazione

Nel corso del 2020 la Scuola ha attuato un profondo riassetto delle strutture amministrative. A seguito della Pianificazione strategica 2019-2025 è stato avviato un processo di riorganizzazione della struttura amministrativa che ha preso sostanzialmente avvio con l'arrivo della nuova Direttrice Generale alla fine di aprile 2020. A luglio 2020 è iniziato un percorso formativo sulla *lean organization* che anche dopo il periodo estivo è continuato con la creazione di sei gruppi di lavoro per ripensare altrettanti processi, avviando un lavoro organizzativo che continuerà nel tempo e verrà ulteriormente rafforzato con il coinvolgimento di un maggior numero di persone.

A ottobre, dopo gli Stati Generali di settembre, è stata rivista formalmente l'organizzazione di cui si riporta l'Organigramma.



La riorganizzazione, oltre che essere coerente e attuativa della pianificazione strategica, è stata decisa dopo un percorso di partecipazione di tutte le componenti della Scuola e ha tenuto conto delle passate esperienze, al fine di migliorare il funzionamento del supporto amministrativo e tecnico alle attività core della Scuola.

La riorganizzazione è stata accompagnata da nuove assunzioni, stabilizzazioni di personale a tempo determinato e progressioni di carriera di personale interno.

È importante sottolineare che di recente gli Organi Direttivi hanno approvato un nuovo documento: "Regolamento per disciplinare le trattenute per le attività della Scuola Superiore Sant'Anna e per l'istituzione e l'utilizzo del fondo premio" e che il fondo per l'incentivazione salariale di tutto il personale tecnico-amministrativo è incrementato dei prelievi che si effettuano sui contratti per conto terzi nei limiti complessivi del 15% del monte salariale.

Recentemente sono state riviste anche le regole per le progressioni orizzontali, semplificandole.

Infine, in occasione dell'aggiornamento annuale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è stato considerevolmente rivisto con un processo di revisione iniziato nel 2020 e concluso nel gennaio 2021 con l'espressione del parere vincolante del Nucleo.

Indicatori interessanti sotto il profilo organizzativo potrebbero essere i seguenti:

- Proporzioni del Personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA;
- Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo;
- Riduzione dell'età media del personale TA di ruolo;
- Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario.

Le linee per il Piano dell'edilizia

Per rispondere con tempestività alle pressanti richieste di spazio per tutte le componenti e per assicurare un adeguato potenziamento del progetto del polo scientifico di San Giuliano, il Senato e il CdA Federato, nelle sedute di maggio 2021, hanno approvato le linee per un nuovo Piano dell'edilizia proposto dalla Rettore.

In linea con il processo di crescita della Scuola Superiore Sant'Anna degli ultimi anni, infatti, il bisogno di

spazi aggiuntivi si è fatto sempre più evidente e incalzante anche a causa di rilevanti ritardi nella realizzazione di soluzioni logistiche pensate proprio per soddisfare le esigenze di ampliamento o consolidamento di varie aree di ricerca della Scuola.

Oggi tutte le componenti della Scuola denunciano carenza di spazio e di una logistica adeguata a svolgere la propria attività e funzione:

- gli/le allievi/e ordinari/ordinarie risiedono in camere spesso non adeguate (soprattutto in sede centrale) con servizi igienici da ristrutturare e impianti di riscaldamento da rivedere;
- gli/le allievi/e PhD, soprattutto delle Scienze sociali lamentano di non avere spazi studio, limitato uso della biblioteca, carenza di scrivanie di appoggio;
- carenza cronica di aule che saranno una vera criticità quando il ritorno in presenza sarà pieno;
- carenza di spazi ufficio per i/le docenti e ricercatori/ricercatrici di tutti gli Istituti;
- dato il ritardo nella realizzazione del Polo di San Giuliano, carenza di uno spazio comune per l'Istituto Scienze della Vita e spazi ridotti per gli altri Istituti presenti nell'area CNR e la Fontina;
- per l'istituto Scienze della Vita carenza di spazi soprattutto per l'area medicina che al CNR non ha possibilità di ampliamento; necessità di ampliamento dello spazio del Centro di Biomedicina Sperimentale.
- interesse alla disponibilità di nuovi spazi su Pisa dell'Istituto di Biorobotica per sviluppare ulteriormente la collaborazione con l'area medica (Fondazione Monasterio e AOUP).

Tutte queste esigenze e altre, oltre che essere state comunicate più volte alla Rettrice, sono state evidenziate anche dalla relazione della Commissione Paritetica.

Pur rilevando, che anche per effetto della pandemia, gli spazi destinati ai/alle docenti e ricercatori/ricercatrici sono in alcuni casi poco utilizzati e poco condivisi, non vi è dubbio che il bisogno è in crescita e sarà ancora più significativo alla luce del numero straordinario di progetti conseguiti nel 2020 e che certamente necessiterà di un incremento di risorse umane a tutti i livelli.

Considerando che è assai probabile che possa esserci nei prossimi anni un incremento di risorse per investimenti strutturali degli atenei, alla luce della situazione attuale delle nostre riserve di risorse e delle potenziali risorse integrative, nel piano dell'edilizia si propone una serie di interventi che potrebbero essere portati avanti contemporaneamente.

Le linee di intervento da realizzare o attivare nel 2021 -2023 sono le seguenti:

1. Polo San Giuliano, edifici 1 e 2 per i quali occorrono ulteriori risorse in via di quantificazione;
2. Polo San Giuliano, lancio progettazione edifici 3 e 4;
3. Collegio Santa Croce in Fossabanda (in via stipula il comodato gratuito da parte del Comune di Pisa);
4. esito positivo della manifestazione di interesse per la verifica di disponibilità di immobili in locazione passiva da destinare a sede di attività della Scuola Superiore Sant'Anna;
5. revisione lavori biblioteca e riprogettazione;
6. interventi rifacimento bagni collegio sede centrale;
7. rifacimento portineria e altro a Biorobotica – Pontedera;
8. consolidamento del muro sede centrale adiacente la Via Santa Caterina.

Con particolare riferimento al punto 1, con DM 566 del 30 aprile 2021 il Ministero ha ammesso a finanziamento l'immobile 2 di San Giuliano per un importo pari a 3,590 milioni di euro, a seguito della presentazione di apposita richiesta inviata in risposta al Bando per l'Edilizia nel giugno 2020. Si tratta di un finanziamento importante che va ad aggiungersi a quelli già ricevuti a suo tempo dal Ministero per l'edificio 1 e a quello ricevuto dalla Regione Toscana per le attività di trasferimento tecnologico che nel Polo di San Giuliano verranno sviluppate.

Con riguardo al punto 3, "Collegio Santa Croce in Fossabanda", è in via di stipula il comodato gratuito dopo l'approvazione da parte del Comune di Pisa e della Scuola. Si tratta di una struttura alberghiera, di proprietà comunale, oramai dismessa da anni, la cui riqualificazione porterà non solo un beneficio diretto ai fini delle azioni progettuali della Scuola, ma più in generale all'intero tessuto urbano e civile di Pisa, salvando un importante quadrante della città storica dal degrado. L'edificio ha una superficie complessiva di 3.900 mq lorda, di cui 2.900 mq coperti e 1000 mq di spazi all'aperto. La Scuola, insieme alla

Fondazione Il Talento all'Opera Onlus, si pone tra i suoi obiettivi quello di svolgere in Italia un ruolo di riferimento per lo sviluppo dell'alto merito prendendosi cura del talento e adoperandosi per la sua valorizzazione al servizio del nostro Paese e per far questo le evidenze che emergono dall'esperienza ultratrentennale della Scuola Superiore Sant'Anna indicano che è essenziale offrire agli/alle studenti/studentesse ed ai/alle giovani ricercatori/ricercatrici la possibilità di condividere uno spazio di ospitalità che sia, allo stesso tempo, un luogo di scambio, di crescita intellettuale e di ibridazione dei saperi e delle esperienze.

In relazione al punto 4, esiti della Manifestazione di interesse per la verifica di disponibilità di immobile in locazione che soddisfacesse un quadro esigenziale definito dalla Scuola, è giunta una sola offerta da parte della proprietà di un immobile di interesse storico ubicato a 100 m dalla Sede di Palazzo Toscanelli in Via Santa Cecilia per una superficie da mettere a disposizione della Scuola uso uffici e aule di oltre 2.500 mq estendibili fino a 3.000 mq. L'immobile richiede interventi di ristrutturazione per circa 1,8 milioni di euro che saranno a carico della proprietà. Il canone richiesto è di 250.000 euro l'anno, per una durata di 20 anni.

Il Fabbisogno Finanziario per le iniziative incluse nel piano dell'edilizia è presentato nella tabella seguente:

	Linee di intervento	Investimento necessario
1.	Ulteriori risorse stimate per poter avviare il bando di gara per la realizzazione del Polo San Giuliano edifici 1 e 2	5.000.000
2.	Polo San Giuliano progettazione edifici 3 e 4	70.000
3.	Collegio Santa Croce in Fossabanda	2.000.000
4.	Manifestazione di interesse	250.000/anno
5.	Revisione lavori biblioteca e riprogettazione	600.000
6.	Interventi rifacimento bagni collegio sede centrale	600.000
7.	Rifacimento portineria e altro a Biorobotica – Pontedera	Già a budget
8.	Consolidamento del muro sede centrale	Già a budget
	TOTALE	8.270.000

Di seguito si riportano le relative proposte di copertura:

	Fonte di finanziamento	Importo
1.	DM 566/2021	3.590.000
2.	permuta 1 immobile	1.500.000
3	Altre risorse da bilancio Scuola	4.990.000
	TOTALE	10.080.000

Alle risorse indicate si aggiunge la possibilità per la Scuola di ricevere in donazione, per il recupero di Santa Croce in Fossabanda, circa 1 milione di euro, ciò che consentirà di evitare la permuta dell'immobile di cui al punto 2 della tabella delle coperture.

Non si è considerato, inoltre, l'utilizzo delle riserve della Scuola, pur disponibili.

Peraltro, è previsto che a luglio 2021 il Ministero emani un altro bando per l'Edilizia Universitaria; la Scuola intende svolgere tutte le attività preliminari per poter essere nelle condizioni di presentare le domande, nei limiti dei requisiti che verranno stabiliti dalla procedura, con particolare riferimento al Collegio di Santa Croce in Fossabanda, al Polo di San Giuliano Terme, riguardo agli edifici 3 e 4 e, poi, agli altri interventi.

Sul tema della logistica vale la pena introdurre indicatori degli spazi per funzione, indipendentemente dai titoli per i quali la Scuola ne abbia disponibilità:

- Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli/alle studenti/studentesse entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi;
- Spazi destinati a collegio e n° studenti/studentesse beneficiari/e;
- Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo.

I risultati conseguiti dalla Scuola e il suo assetto organizzativo

Per i dati aggiornati si rinvia alla Relazione della Performance per l'anno 2020 (allegato 4) e al suo allegato, la "Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca di Formazione e di Trasferimento Tecnologico" (Art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008 n. 180) presentata anche in allegato al consuntivo 2020.

La missione di oggi e di domani

Lo Statuto definisce la Scuola Superiore Sant'Anna un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale che si propone di promuovere, a livello nazionale e internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica. Fin dalla sua costituzione, la Scuola si è distinta per essere una **learning community** caratterizzata da una forte condivisione valoriale.

Il rapporto anche numericamente privilegiato tra il corpo docente e gli/le allievi/e, il forte orientamento alla ricerca, l'interdisciplinarietà, il sistema di relazioni nazionali e internazionali, la competenza e la capacità di supporto del personale tecnico e amministrativo sono fattori distintivi che hanno permesso alla Scuola di crescere in termini di dimensione e di risultati.

Pur avendo la Scuola conseguito una rilevanza non solo nazionale ma anche internazionale nel panorama accademico e scientifico, essa intende oggi riflettere sulla propria missione e sulla sua evoluzione nel tempo, in linea con le sfide del contesto culturale, sociale, tecnologico e scientifico.

In coerenza con quanto previsto dallo Statuto e nell'ottica di mettere questo patrimonio a disposizione della collettività per rispondere a problematiche sempre più impegnative, **la missione della Scuola è quella di operare quale istituzione pubblica di riferimento e di qualità, dove il talento è attratto, valorizzato e messo in campo per prendersi cura del mondo e per contribuire con responsabilità alla sua crescita culturale e alla sua sostenibilità, nel rispetto dei valori costituzionali.**

A research university, a school of talent, for a more sustainable and inclusive world

sarà il motto per i prossimi anni, consapevoli che il **merito basato su competenze di qualità e impegno** rappresenti il vero **motore di sviluppo**, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa che dobbiamo mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando.

Tematiche strategiche per il futuro del mondo, quali il cambiamento climatico, la sostenibilità ambientale, l'equità e l'inclusione sociale, le nuove modalità di relazioni internazionali, la salute con le tecnologie ad essa connesse, i *big data* e l'impatto sui sistemi economici e sulle tecnologie, sono ambiti in cui la scuola vuole investire nei prossimi sei anni il suo talento, a tutti i livelli e in tutte le sue componenti. Quale istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la ricerca, la formazione e le attività della "terza missione", *la Scuola vuole lasciare il segno e fare la differenza per le future generazioni, operare per lo sviluppo culturale e scientifico e contribuire alla costruzione del bene comune.*

Problemi complessi richiederanno sempre più spesso risposte globali identificate lavorando con i migliori *partner* italiani e stranieri. In questo senso l'internazionalizzazione non sarà un'attività da perseguire come fine a sé stessa, ma come strumento utile e indispensabile per il pieno sviluppo della Scuola nel suo contesto locale e globale. La Scuola si propone come un articolato **THINK TANK** capace di dare soluzioni concrete e con vari punti di vista (etici, economici, giuridici, tecnologici, scientifici) su alcuni temi chiave per il nostro Paese e per il mondo.

Pisa può offrire il contesto ideale per attuare questa strategia e la Scuola può assumere il ruolo di promotore. La Scuola Sant'Anna ha sempre beneficiato dello spirito di intraprendenza dei/delle suoi/sue **docenti, ricercatori/ricercatrici, allievi/allieve e personale tecnico amministrativo che hanno sempre interpretato proattivamente le loro attività. Anche per il futuro, la Scuola vuole incoraggiare atteggiamenti di forte intraprendenza e innovatività incoraggiando la sperimentazione e offrendo le condizioni ambientali per sostenerla.**

La definizione della missione strategica elaborata nel 2019 è stata lungimirante ed è ancor più rafforzata dalla crisi pandemica che ha messo in evidenza quanto il mondo sia interconnesso e quanto le soluzioni ai problemi siano da ricercare in un approccio interdisciplinare e internazionale.

L'implementazione della nostra missione sarà svolta consolidando e rafforzando ulteriormente la prospettiva internazionale, pur coltivando collaborazione con l'Università di Pisa, *partner* fondamentale con cui la Scuola già condivide la formazione degli/delle allievi/e ordinari, e con la Fondazione Gabriele Monasterio per la formazione clinica e agendo anche in forte sinergia con gli altri atenei toscani, con

l'Istituto Universitario Europeo di Firenze e con tutti i soggetti che contribuiscono alla ricerca e alla formazione a Pisa e in Toscana, quali il CNR, l'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, l'IMT di Lucca e la Regione Toscana.

Nei prossimi paragrafi sarà presentato, a livello Scuola, con un conseguente aggiornamento successivo da parte degli Istituti dei loro specifici obiettivi, un sintetico aggiornamento di alcuni degli obiettivi strategici che sostanzialmente vengono tutti confermati per ciascun ambito in cui si declina la missione della Scuola: **ricerca, formazione e terza missione.**

Rispetto al monitoraggio degli indicatori e alle proposte di modifica degli stessi, si rinvia all'allegato 2. Si propone di consolidare l'obiettivo 2022 anche per l'anno 2023, considerando così l'aggiornamento come triennale 2021-2023. Per la particolare importanza del settore della Terza Missione, in ordine anche all'investimento fatto in termini organizzativi, resta sospeso l'approfondimento degli indicatori relativi che il delegato per la Terza Missione, insieme al Coordinatore del Presidio di Qualità e al Rettore devono fare. In questo contesto l'indicatore del "Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo" è meritevole di attenzione.

Gli obiettivi strategici

La Ricerca

La ricerca è stata, in particolare nell'ultimo decennio, il cavallo di battaglia della Scuola: “siamo e vogliamo continuare a essere una **research university** perché pensiamo che è su questo che si basano l'innovazione ed il cambiamento di cui il mondo ha bisogno”. La ricerca, sia nell'ambito delle scienze sociali che in quelle sperimentali, è infatti la palestra in cui possiamo svolgere la nostra azione formativa rivolta ad allievi/e di alto merito ed è il volano della terza missione con cui possiamo fare la differenza nel contesto in cui operiamo.

Con riferimento all'obiettivo 1 (“**Mantenere alti volumi di produzione scientifica, ma soprattutto incrementare la qualità della produzione, verificabile - considerando i criteri specifici della tipologia di settore disciplinare - in base alle riviste, al numero di citazioni ricevute dalle pubblicazioni e all'impatto in termini di terza missione, sia per le scienze sociali che sperimentali**”), complessivamente, l'anno solare 2020 ha visto la presenza di 731 progetti attivi e la chiusura contabile di 119. Nell'ambito dei progetti Horizon 2020 merita segnalare che nel 2020 la Scuola ha avviato 28 progetti, di cui quattro nel ruolo di coordinatore. Il valore dei progetti complessivamente acquisiti (per ricerca, didattica e trasferimento tecnologico) dalla Scuola nel 2020 è pari a 38,7 milioni di euro, di cui 30,7 per ricerca competitiva, a fronte dei 22,5 del 2019. Dall'inizio del Programma Horizon 2020, anno 2015, fino all'anno 2020, i Grant Agreement firmati e quindi i progetti avviati risultano essere in totale 84, di cui 18 come coordinatori. Sarebbe opportuno valutare anche la proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi e contributi, oltre che il valore assoluto.

L'attività di ricerca viene svolta adesso nell'ambito di sette Istituti di ricerca (BioRobotica, DIRPOLIS, Economia, Management, Scienze della Vita, TeCIP, Intelligenza Meccanica) con l'obiettivo di valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico. Da segnalare che l'Istituto di **Intelligenza Meccanica** è stato istituito nell'aprile 2021. L'Istituto di Intelligenza Meccanica nasce dall'esperienza del Laboratorio di Robotica Percettiva PercRo (acronimo di “Perceptual Robotics”) confluito come Unità di ricerca all'interno dell'Istituto TeCIP (Tecnologie della Comunicazione, dell'Informazione, della Percezione) a cui si aggiungono le attività legate al campo della sensoristica in fibra ottica e della fotonica integrata per sensing e telecomunicazioni.

Con la Riorganizzazione è stato costituito l'ufficio “Grant” che ha iniziato a lavorare per supportare e coordinare gli Istituti (per i quali le strutture di supporto amministrativo sono state ridotte a tre), quale punto di riferimento nello scambio di informazioni e nella predisposizione della modulistica, soprattutto per i progetti finanziati dalla Commissione Europea.

Inoltre, con riferimento all'obiettivo 2 (“**Facilitare l'interdisciplinarietà e la possibilità di collaborazione tra istituti ed aree di ricerca**”) è stato attivato un team dal Senato con il compito di proporre possibili soluzioni organizzative per promuovere la ricerca interdisciplinare; l'assetto complessivo sarà definito entro il 2021.

Rispetto all'obiettivo 3 (“**Assicurare l'eccellenza nel processo di reclutamento di nuovi/nuove docenti e ricercatori/ricercatrici**”) il Senato ha in corso di esame i criteri da adottare per il Reclutamento di posizioni accademiche valutati anche dal Collegio dei Direttori nella seduta del 21 maggio u.s.. Gli elementi da indicare in caso di richiesta di posizioni accademiche saranno i seguenti:

- Tipologia di posizione: ordinario/a, associato/a, ricercatore/ricercatrice, tecnico/a.
- Settore/settori scientifico/i disciplinare/i di riferimento.
- Area di ricerca: descrizione dell'area di ricerca indicando se già attiva o se nuova
 - Nel primo caso: (area attiva) descrivere i risultati ottenuti negli ultimi anni in termini di pubblicazioni, brevetti, progetti conseguiti ed indicare i componenti dell'area stessa e il loro ruolo.
 - Nel secondo caso (area nuova) descrivere la rilevanza possibile per la Scuola, per il sistema universitario italiano e come si potrebbe complementare l'area proposta con le aree già presenti alla scuola.
- Indicare le motivazioni per la richiesta in termini di impatto per l'Istituto proponente, in termini di collaborazione con altri Istituti, per la Scuola nel suo complesso;
- Indicare la rilevanza per il futuro strategico della Scuola.

- Indicare quali sono i bisogni formativi ai quali il/la docente andrà a rispondere.
- Indicare di quali ambiti della terza missione potrebbe occuparsi il/la docente.
- Indicare gli effetti della richiesta, in termini di necessità di risorse ulteriori.

La Formazione

La Scuola Sant'Anna intende valorizzare, nell'ambito della formazione, i capisaldi della propria missione statutaria e della propria natura di istituzione universitaria pubblica a ordinamento speciale, prevedendo nei prossimi sei anni una revisione formativa ed un suo ampliamento.

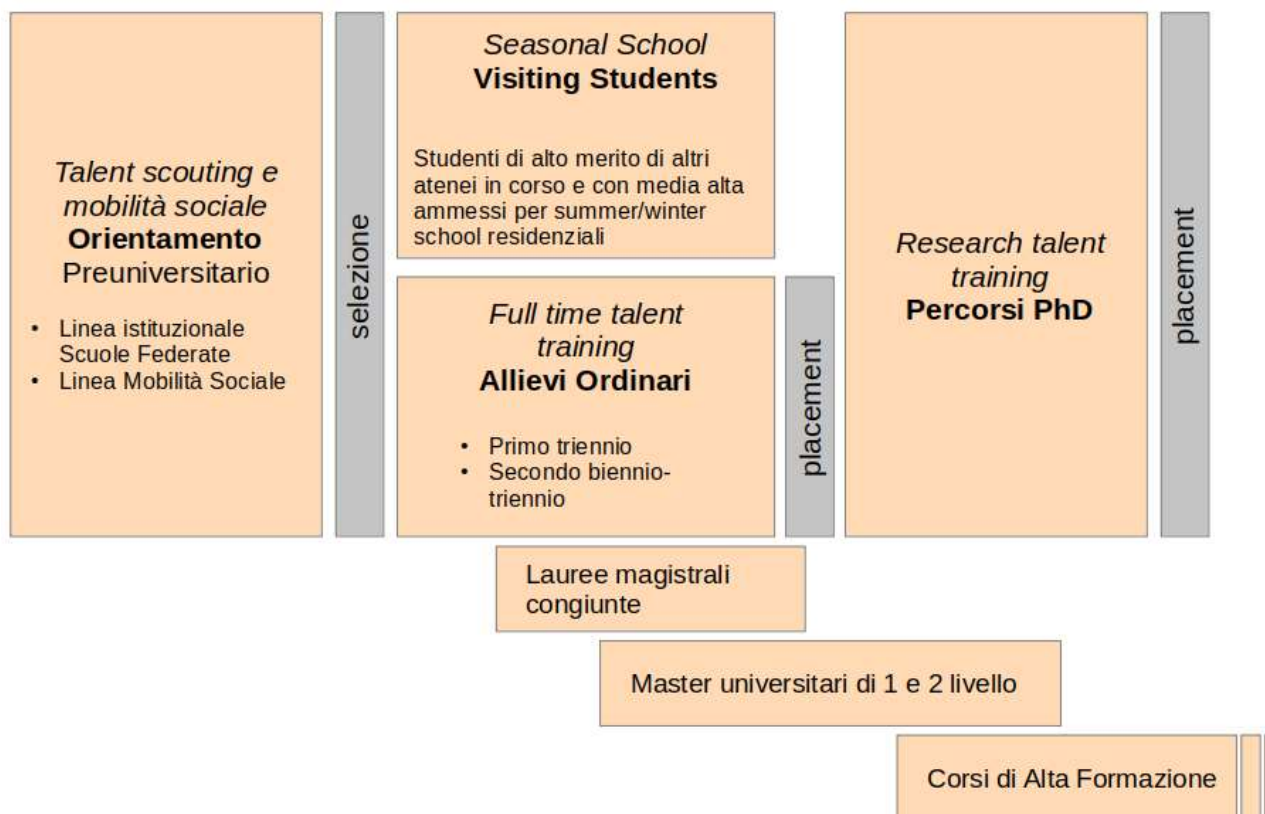
Le premesse su cui si basa il piano di riorganizzazione delle attività formative sono le seguenti:

- la sfida per la Scuola è sempre stata l'eccellenza, ossia una Scuola capace di valorizzare il merito come motore di sviluppo, puntando ad essere una realtà avanzata nella ricerca e nello sviluppo culturale, in grado di attrarre il talento, di facilitare la mobilità sociale e, quale istituzione pubblica, di svolgere il suo ruolo a favore della collettività;
- partendo dal proprio posizionamento di punta nei *ranking* internazionali relativi in particolare alla qualità della ricerca, **la Scuola si propone quale centro nazionale di riferimento per la formazione di eccellenza** capace di valorizzare e attrarre i migliori allievi/e a livello nazionale ed internazionale, anche offrendo opportunità di scambio con realtà internazionali di eccellenza;
- **la palestra di apprendimento per gli/le allievi/e è la ricerca** svolta alla Scuola. Su questo campo i docenti della Scuola si impegnano a formare i giovani a vari livelli sulle tematiche alla frontiera della conoscenza, con un approccio rigoroso in termini di metodo e di livello di approfondimento per sviluppare le capacità e costruire le competenze degli/delle allievi/e;
- data la specificità espressa nel punto precedente, la Scuola **privilegia la formazione integrativa e non in competizione con le università generaliste**. Con queste, ed in particolare con l'Università di Pisa, si propone come *partner* privilegiato per la valorizzazione degli studenti di talento, offrendo percorsi formativi di rafforzamento delle competenze e delle conoscenze interdisciplinari nei temi di ricerca applicata delle scienze sociali e sperimentali.

Con queste premesse strategiche, il piano di revisione dell'offerta formativa prevede una riformulazione ed ampliamento del perimetro delle azioni formative che concorrono alla missione della Scuola. L'indagine di clima organizzativo evidenzia diverse opinioni nel corpo docente su come potrebbe essere migliorato l'assetto organizzativo della Scuola relativamente all'attuale suddivisione della gestione della didattica tra Classi ed Istituti. La Scuola si propone nel prossimo anno di svolgere una approfondita riflessione su questo tema al fine di individuare soluzioni migliorative che garantiscano il coordinamento didattico tra le diverse attività formative svolte mantenendo al tempo stesso sinergia e coerenza con le attività di ricerca.

Alla luce di queste premesse, si ritiene fondamentale considerare **l'azione formativa come un continuum**, ossia un insieme di interventi che si rivolgono a studenti/studentesse lungo tutto il percorso formativo che prende avvio già nella fase finale del percorso scolastico delle scuole superiori con le iniziative di orientamento. Si propone una formazione universitaria integrativa con i percorsi dedicati agli/alle allievi/e ordinari e *visiting* e/o con percorsi Master e di Laurea Magistrale; si prosegue poi nella formazione post universitaria con i percorsi di Dottorato di ricerca e di Alta Formazione.

Nello schema seguente, si presenta una mappa di riferimento dell'offerta formativa che la Scuola si propone di attivare e potenziare.



Nel confermare la validità del metodo formativo che privilegia il rapporto in presenza tra docenti e allievi/allieve e, per quanto riguarda gli allievi/allieve ordinari/ordinarie, che si fonda sulla collegialità, per rispondere ai fabbisogni formativi di tutte le tipologie di utenti, riteniamo fondamentale un investimento significativo anche per **l'innovazione delle metodologie didattiche**, soprattutto per facilitare la formazione a distanza in alcune tipologie di iniziative dedicate ai *visiting student*. Un esempio di successo, che potrebbe essere di ispirazione per altre iniziative analoghe, è il centro Simulabo per la formazione dei futuri medici e dei professionisti sanitari.

Gli interventi di miglioramento delle metodologie didattiche e di diffusione delle *best practice* saranno oggetto di attenzione della Scuola nei prossimi anni. Saranno previsti interventi formativi destinati a giovani ricercatori per migliorare le capacità didattiche e saranno previsti finanziamenti per l'innovazione tecnologica soprattutto per la formazione a distanza. La fonte di tali finanziamenti potranno essere le iniziative part time di *talent training* di cui al punto 4 del presente paragrafo.

La Scuola ritiene la qualità della didattica un obiettivo prioritario e includerà in modo sistematico la sua valutazione nel sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo.

Rispetto all'obiettivo 1 ("**Talent scouting e mobilità sociale: l'orientamento preuniversitario**"), con **particolare riferimento alla mobilità sociale**, da segnalare che la prima edizione del Progetto ME.MO. ha preso avvio con l'a.a. 2019/20. Il percorso, di durata annuale, ha accompagnato 120 studenti del IV anno delle scuole superiori, selezionati per merito e background socioeconomico fragile, alla scelta universitaria. Inoltre, nel 2021 per la prima volta sarà sperimentata una iniziativa di orientamento e mobilità sociale dedicata alle giovani focalizzata alle materie STEM (settembre 2021, responsabile il Prof Marco Fontana).

Per l'obiettivo 3 ("**Full time Talent training: gli/le Allievi/e Ordinari**", cioè le **Seasonal School**) si evidenzia che per la prima volta nel 2021 sono previsti due posti allievi finanziati da soggetti terzi, uno da parte di Banca Intesa e uno dalla Fondazione Cavallini. Peraltro sarà necessario inserire un indicatore nuovo che misuri il numero di allievi ordinari incrementali ed il numero di posizioni finanziate da terzi.

Un particolare approfondimento merita l'obiettivo 4 ("**Part time Talent training: i visiting student**") su cui la Scuola aveva fortemente investito e aveva sviluppato un programma per il quale aveva richiesto e ottenuto anche un finanziamento ministeriale. Le Seasonal School sono percorsi formativi di eccellenza a carattere fortemente interdisciplinare, focalizzati sulle tematiche di ricerca di frontiera della Scuola,

destinati a studenti/studentesse universitari/e iscritti/e ai corsi di Laurea triennale, di Laurea Magistrale e ai corsi PhD che abbiano le medesime caratteristiche di profitto degli/delle studenti/studentesse della Scuola. Sono occasioni di incontro e confronto per entrare in contatto con altri studenti/studentesse di merito provenienti da tutta Italia e dall'estero da vivere "dentro" le strutture e i laboratori della Scuola. Hanno la durata di una o due settimane, si svolgono preferibilmente in lingua inglese e possono avere carattere residenziale oppure svolgersi con modalità di didattica a distanza. Al termine del percorso, successivamente al superamento di una prova finale, è previsto il rilascio di un attestato di partecipazione con il riconoscimento dei CFU indicati nei singoli bandi. Sono ammessi gli/le studenti/studentesse iscritti/e ad un corso di laurea o di dottorato di università italiane e straniere in pari con gli esami previsti dai diversi regolamenti didattici e con una media di profitto pari almeno a 27/30 per il sistema italiano o almeno B per quello internazionale. L'accesso alle Seasonal School prevede il possesso della conoscenza autocertificata della lingua in cui si svolgerà il corso pari o superiore al livello B2 nel caso gli/le studenti/studentesse non siano di madre lingua. L'ammissione è stabilita da una commissione appositamente nominata che valuta i candidati sulla base della documentazione presentata.

La quota di iscrizione può essere ridotta, in virtù del finanziamento ministeriale, per i candidati che presentano un certificato ISEE valido. Le università italiane ed estere con specifici accordi con la Scuola Sant'Anna hanno diritto a posti riservati e ad una riduzione del 10% delle spese di iscrizione.

La Scuola ha già in atto accordi con le seguenti istituzioni: Università di Catania; Università della Tuscia; Università degli Studi di Trento; Fondazione Onaosi; Università degli Studi di Messina; Università degli Studi di Macerata; Università di Camerino e Università della Calabria; Conferenza dei Collegi Universitari di Merito; Università degli Studi di Palermo; Università della Valle d'Aosta; Libera Università di Bolzano e Università Politecnica delle Marche.

Inoltre, è attualmente in discussione la firma di convenzioni anche con: Università della Basilicata; Università degli Studi di Salerno; Università Vanvitelli; Università degli Studi di Urbino; Università degli Studi di Bari Aldo Moro; Università degli Studi di Sassari; Università dell'Insubria; Università degli Studi di Brescia; Università degli Studi di Cagliari; Università del Salento; Università degli Studi di Napoli Federico II.

Le iniziative finora svolte, nove, sulle 14 organizzate per l'anno accademico 2020/2021, hanno avuto valutazioni molto elevate da parte degli/delle studenti/studentesse.

Le iniziative programmate per l'anno accademico 2021/2022 sono 23.

Alcune delle scuole stagionali sono state promosse anche agli/alle studenti/studentesse iscritti/e alla rete delle università europee EELISA. Una borsa di studio di 450€ fornita da Fondazione Talento all'Opera Onlus e Fondazione EY è assegnata ai/alle tre partecipanti più performanti di ogni corso.

La scelta strategica della Scuola di mettersi al servizio del sistema universitario per formare studenti/studentesse meritevoli con un approccio interdisciplinare e su temi di ricerca di frontiera ha avuto risultati molto positivi e su questa scelta strategica la Scuola intende ancora investire.