



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE



**Sant'Anna**  
Scuola Universitaria Superiore Pisa



**IUSS**  
Scuola Universitaria Superiore Pavia

# PIANO STRATEGICO DELLA FEDERAZIONE

## Sommario

PREMESSE.....	3
1. LE AZIONI DELLA FEDERAZIONE .....	5
1.1 ORGANI DELLA FEDERAZIONE.....	5
1.2 ATTIVITA' DI RICERCA: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE.....	6
1.3 ATTIVITÀ FORMATIVE: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE.....	7
1.4 ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE.....	7
1.5 ATTIVITÀ E SERVIZI DI NATURA TECNICO AMMINISTRATIVA .....	8
2. SPUNTI DI RIFLESSIONE .....	8

## PREMESSE

La Scuola Normale Superiore di Pisa (SNS), la Scuola Sant'Anna di Pisa (SSSA) e la Scuola Universitaria Superiore di Pavia (IUSS), nel seguito Scuole, hanno presentato nell'ambito dell'obiettivo B "Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche" come definito dalla Programmazione triennale ministeriale 2016/2018<sup>1</sup>, un progetto relativo all'azione "a - Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca" nel dicembre 2016.

Come previsto dallo stesso DM 635/2016 a tale azione è stato associato il seguente indicatore n. 3 "Realizzazione dei progetti di federazione ai sensi dell'art. 3, della L. 240/2010" da conseguire entro il 2018.

In linea generale, il progetto aveva come principale finalità quella di sperimentare una nuova modalità di collaborazione strutturata con la SSSA, già federata con IUSS di Pavia, nei settori della didattica, ricerca, terza missione e nella gestione amministrativa, tramite un dettagliato programma di azioni.

L'ammissione a finanziamento del progetto è stata disposta con D.M. n. 264 del 12 maggio 2017.

Il processo di federazione è stato avviato sulla base di quanto prescritto dall'art.3 della L. 240/2010 "*.... Nel caso di federazione, il progetto deve prevedere le modalità di governance della federazione, l'iter di approvazione di tali modalità, nonché le regole per l'accesso alle strutture di governance, da riservare comunque a componenti delle strutture di governance delle istituzioni che si federano.*"

Le Scuole, per avviare l'iter predetto hanno presentato una modifica ai propri statuti, che, sentito il MIUR, è stata deliberata dai rispettivi organi nel mese di gennaio 2018 e pubblicata in Gazzetta Ufficiale. Gli statuti<sup>2</sup> sono entrati in vigore in data 25 febbraio 2018.

In linea con il nuovo impianto statutario è stato costituito il Consiglio di Amministrazione federato che si è riunito per la prima volta in data 05.06.2018 e, in successione, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Nucleo di Valutazione federati. Tali operazioni hanno consentito di attuare la parte del progetto di Federazione, relativa alla governance e di rispettare il dettato normativo contenuto nell'art. 3 della L. 240/2010.

A settembre 2018 è stato trasmesso al MIUR e ANVUR un aggiornamento del progetto di federazione elaborato congiuntamente dai vertici delle tre Scuole.

---

<sup>1</sup>Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635

<sup>2</sup>art. 5, Statuto SNS; art. 21, Statuto SSSA e art. 24, Statuto IUSS

Nel primo semestre 2019 tutte e tre le Scuole hanno visto il rinnovamento delle cariche elettive apicali per gli incarichi di Direttore (per la SNS) e di Rettore (per SSSA e IUSS).

Sono stati eletti e hanno iniziato il loro mandato:

- Prof.ssa Sabina Nuti, Rettrice della SSSA, maggio 2019;
- Prof. Luigi Ambrosio, Direttore della SNS, giugno 2019;
- Prof. Riccardo Pietrabissa, Rettore di IUSS, settembre 2019.

Nel mese di settembre 2019 inoltre è stata rinnovata la composizione del Consiglio di Amministrazione della Federazione: l'avvocato Giuseppe Toscano, di nomina SNS, ha sostituito la dott.ssa Pagella e il dottor Salvatore Rossi, di nomina Scuola Sant'Anna, ha sostituito l'avvocato Clarich. Il dottor Rossi è stato nominato Presidente del CDA della Federazione nella seduta del mese di ottobre 2019.

Si sottolinea che quanto descritto è avvenuto nel quadro del processo di accreditamento iniziale delle Scuole ad ordinamento speciale a seguito del quale è previsto il consolidamento della Federazione.

Riepilogando, i diversi contesti citati consentono di costruire il seguente asse del tempo:

- **Procedura di accreditamento iniziale:** il MIUR con nota del 08/07/2019 chiede che, entro il **31/12/2019**, le tre Scuole forniscano, singolarmente, un documento programmatico di sviluppo della singola istituzione e, congiuntamente, un documento programmatico di sviluppo della federazione.
- **Programmazione triennale, obiettivo B\_a\_3:** l'arco temporale della programmazione triennale si è concluso il 31 dicembre 2018. La scadenza delle attività di rendicontazione del progetto pilota è stata fissata al **30/06/2020**.
- **Progetto pilota di Federazione:** lo statuto della SNS prevede<sup>3</sup> *“Decorsi tre anni dalla data di costituzione del Consiglio di amministrazione federato<sup>4</sup>, la Scuola può decidere di recedere dalla federazione di cui al comma precedente, con deliberazione motivata del Senato accademico.”* Previsioni analoghe sono contenute negli statuti di SSSA e IUSS. Il primo termine di valutazione del progetto pilota sarà, dunque, il **31/05/2021**.

<sup>3</sup> Si riporta il testo dell'art. 8 dello Statuto SNS *“...Il Direttore, entro trenta giorni dalla data della deliberazione, ne dà comunicazione al MIUR, agli altri Atenei federati e al Consiglio di amministrazione federato. Il Consiglio di amministrazione federato approva, entro sei mesi, un programma attuativo del recesso, tenendo conto delle attività in essere, ed esprime parere sulle conseguenti modifiche allo Statuto. Fino alla nuova costituzione del Consiglio di amministrazione, del Collegio dei revisori dei conti e del Nucleo di valutazione, ciascuno di tali Organi federati resta in carica come previsto dal presente Statuto.”*

<sup>4</sup> Il CDA è stato costituito il 31/05/2018 con decreto congiunto delle tre Scuole (repertorio SNS n.303/2018)

- **Iter normativo:** L'art. 3<sup>5</sup> della L. 240/2010 prevede che la federazione sia approvata dal MIUR previa valutazione di ANVUR e dei comitati regionali di coordinamento coinvolti. Tale fase, ancora non definita nel tempo, si deve collocare necessariamente a valle dell'accREDITamento iniziale delle singole istituzioni e al termine della valutazione del progetto pilota di federazione (31 maggio 2021).

Il rinnovamento delle posizioni apicali degli organi delle istituzioni che compongono la Federazione ha permesso di svolgere alcune riflessioni e analisi delle criticità ed opportunità del processo federativo. La predisposizione del piano di orientamento strategico per ciascuna delle tre istituzioni è stata occasione sia per una ridefinizione della programmazione strategica di ciascuna delle tre Scuole, sia per una riflessione sul processo federativo in itinere, ad un anno di funzionamento di governance congiunta.

Ciò premesso, con il presente documento si intende:

- Dare una breve visione delle azioni realizzate nell'arco temporale di riferimento della programmazione triennale nel cui alveo si inserisce il progetto pilota di Federazione;
- Condividere gli esiti delle riflessioni che i Direttore/Rettori hanno condotto nell'ambito delle loro istituzioni;
- Illustrare gli orientamenti strategici sul futuro assetto della Federazione.

In sintesi, non si vuole fornire un quadro di dati di rendicontazione, ai quali sono riservate sedi diverse e proprie, ma rappresentare gli elementi di contesto che sono stati ritenuti base di partenza per costruire i futuri orientamenti strategici.

## 1. LE AZIONI DELLA FEDERAZIONE

Come anticipato, il progetto della Federazione prevedeva un programma di azioni che, partendo dalla costituzione degli organi, contemplava azioni nell'ambito della ricerca, della formazione, della terza missione e della gestione amministrativa di cui si fornisce, come anticipato, un breve excursus in quanto premessa necessaria all'esposizione delle strategie.

### 1.1 ORGANI DELLA FEDERAZIONE

Nel 2018 sono stati costituiti i seguenti organi della Federazione:

- Consiglio di amministrazione, costituito il 31/05/2018 con decreto congiunto delle tre Scuole. La prima riunione si è tenuta il 05/06/2018 e nel 2018 ci sono state complessivamente sei riunioni.
- Nucleo di valutazione, costituito con delibera del 17/09/2019 con 6 rappresentanti, due per ogni scuola più un allievo di ciascuna scuola a turnazione. La prima riunione si è tenuta il 07/12/2018.
- Collegio dei Revisori, nominato dal Consiglio di amministrazione federato con delibera del 16/07/2018 si è riunito per la prima volta il 18/09/2018.
- Oltre a questi organi operano solo per due delle tre Scuole, il Presidio Qualità (SSSA e IUSS) e il Comitato Etico per la ricerca (SSSA e SNS).

### 1.2 ATTIVITA' DI RICERCA: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE

Nell'ambito delle attività di ricerca congiunte l'area che ha avuto il maggior rilievo riguarda il tema del cambiamento climatico affrontato in prospettiva interdisciplinare.

Fin dal mese di novembre 2018, con la chiamata alla Scuola Sant'Anna del Prof. Roberto Buizza e con le successive chiamate di ricercatori a tempo determinato di tipo b presso lo IUSS, sono state attivate numerose iniziative di scambio e collaborazione fra le Scuole, nonché seminari e eventi formativi che hanno coinvolto gli allievi delle tre scuole. Nel novembre 2019 è stata approvata dai rispettivi Senati Accademici e dal Consiglio di Amministrazione federato una convenzione per la costituzione del Centro interscuola di ricerca "Climate change sustainable".

Questo Centro sarà il punto di riferimento della Federazione sulla ricerca che con diverse prospettive sarà portata avanti nei prossimi anni dalle tre Scuole sul tema.

---

<sup>5</sup> Il testo dell'art. 3 della L. 240/2010 recita "Il progetto di cui al comma 3 (federazione), deliberato dai competenti organi di ciascuna delle istituzioni interessate, è sottoposto per l'approvazione all'esame del Ministero, che si esprime entro tre mesi, previa valutazione dell'ANVUR e dei rispettivi comitati regionali di coordinamento di cui all'articolo 3 del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 27 gennaio 1998, n. 25."

Nell'ambito delle Scienze della Vita è stata attivata una collaborazione tra il team di ricerca delle scienze biologiche e neuroscienze, presso la SNS, e quello biomedico, presso la SSSA. Inoltre, esiste un rapporto di collaborazione scientifica tra il Laboratorio di Biologia della SNS e l'Istituto di Scienze della Vita (collaborazione rafforzata recentemente dal finanziamento esterno di un progetto), avente come oggetto strategico lo studio dell'asse cuore-cervello e l'invecchiamento per il quale si mettono in dialogo tre radici scientifiche del PISA Network come le cardioscienze, le neuroscienze e la biologia sintetica. Il settore agrario e biotecnologico vegetale della SSSA già condivide spazi di ricerca presso il laboratorio NEST della SNS, con produzione di pubblicazioni congiunte.

Alcuni altri ambiti di ricerca affrontati in collaborazione tra due delle tre istituzioni della federazione e spesso aperte alla collaborazione anche con altri atenei riguardano i big data, le Neuroscienze, Neurotecnologie e Medicina Bioelettronica, Linguistica e Logica, l'impiego del telerilevamento, la sostenibilità ambientale.

A tal fine, per favorire uno scambio dinamico tra le Scuole, si prevede l'organizzazione di **incontri tra le faculty** per sviluppare, in una prospettiva sinergica e interdisciplinare, le iniziative legate alla ricerca e per una riflessione più collettiva e condivisa sulla governance.

### 1.3 ATTIVITÀ FORMATIVE: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE

La rete della federazione ha consentito alle tre Scuole che operano su discipline scientifiche diverse, attraverso rapporti di complementarità, di integrazione e di interazione, di creare specifiche e valide attività formative in modo da valorizzare la molteplicità e varietà del know-how proprio di ciascuna istituzione. In particolare sono stati attivati:

- Corso ordinario in **Scienze politico - sociali** (SNS e SSSA);
- Dottorato in **Economics** (IUSS e SSSA);
- Dottorato in **Trasnational Governance** (SNS e SSSA);
- Dottorato (in fase di progettazione) in **Climate Change** (SNS, SSSA e IUSS).

In questo contesto, si inseriscono anche le citate convenzioni che permettono agli allievi di seguire gli insegnamenti erogati da ciascuna delle istituzioni e promuovono sinergie nella programmazione e nello svolgimento delle attività formative.

### 1.4 ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE

La Federazione ha consentito alle Scuole di massimizzare sia il trasferimento delle proprie conoscenze nei contesti di "outreach" e "dissemination" sia le azioni per la promozione del talento e della mobilità sociale. Queste iniziative si sono aperte in molti casi anche alla collaborazione con le altre scuole di eccellenza.

Le principali iniziative realizzate sono e saranno:

- **JobFair**: iniziativa ideata e promossa nel 2014 dalla SSSA a cui a partire dal 2016 si sono affiancate SNS, IUSS, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA), Scuola IMT Alti Studi Lucca (IMT), Gran Sasso Science Institute dell'Aquila (GSSI), rappresenta l'unico evento nel quale tutte le sei scuole di eccellenza italiane si presentano congiuntamente. Sono ormai stabilmente più di 50 le aziende partecipanti, oltre 200 gli allievi ed ex allievi delle 6 Scuole e circa 1.000 i colloqui effettuati ogni anno.
- **Jotto** (<http://www.jointto.it>): è l'Ufficio di Trasferimento Tecnologico congiunto tra SNS, SSSA, IUSS e IMT.
- Iniziative di **orientamento congiunto**, sviluppate ulteriormente in un'ottica di facilitazione della mobilità sociale e promozione del talento. In questo contesto si inserisce, ad esempio, la recente iniziativa, effettuata nell'estate 2019, "Pisa accoglie il talento", destinata agli studenti che affrontano il concorso di ammissione alla Scuola Sant'Anna e alla Normale di Pisa. Con tale iniziativa, promossa congiuntamente dalle due Scuole, in collaborazione con l'Università e il Comune di Pisa, si sono messi a disposizione degli studenti:
  - servizi a tariffa agevolata per trasporti;
  - parcheggi urbani e mobilità sostenibile (bike sharing);
  - iniziative di turismo culturale (ad esempio agevolazioni per l'ingresso ai musei) e ospitalità.

L'obiettivo è far sentire ogni studente in arrivo a Pisa per il concorso di ammissione come "atteso e benvenuto" e ampliare il più possibile la platea dei giovani di talento che decidono di svolgere il loro percorso formativo universitario a Pisa.

## 1.5 ATTIVITÀ E SERVIZI DI NATURA TECNICO AMMINISTRATIVA

La collaborazione tra le tre Scuole ha trovato terreno fertile anche in contesto amministrativo, sviluppandosi su un numero di attività più ampio di quanto definito nel progetto pilota legato all'obiettivo B\_a\_3 sono state realizzati:

- Unità di Audit congiunto
- JoTTO – Technology Transfert Office
- Ufficio Procedimenti Disciplinari
- Piani di formazione congiunta per il personale tecnico-amministrativo
- Azioni di convergenza nelle strutture dei bilanci
- Gare congiunte per l'acquisto di servizi (SNS –SSSA)
- Funzione stipendi integrata (SSSA-IUSS)
- Incontri tra il personale tecnico-amministrativo in tema di accreditamento e qualità.



## 2. SPUNTI DI RIFLESSIONE

Il progetto di federazione è nato come progetto pilota per realizzare la convergenza di finalità e risorse in un contesto di eccellenza, quali quello di Scuole ad ordinamento speciale che si rivolgono a studenti e laureati altamente selezionati, provenienti da tutta Italia e dall'estero, ai quali assicurano occasioni di studio e ricerca avanzati, numerosi servizi di supporto e ai quali è richiesto il mantenimento di standard qualitativi elevati. Tuttavia, una prima difficoltà si è riscontrata proprio nel contesto esterno di riferimento in cui si inserisce il progetto. La mancanza di un disegno unitario nazionale ha pesato negli anni sullo sviluppo delle Scuole ad ordinamento speciale: non assoggettabili in toto alla politica generale del sistema universitario, hanno vissuto sempre più il sistema, definito per le università generaliste, in via residuale adattandosi e agendo su fronti non propri.

In linea con il dettato normativo della L. 240/2010, le tre Scuole hanno disegnato, in primis, un sistema di governance basato su Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione e Collegio dei revisori, in parallelo a una riforma statutaria.

Dopo il primo anno di funzionamento, tuttavia, sono emerse alcune distonie imputabili principalmente alla difficoltà di gestire, con organi congiunti, i singoli funzionamenti di ordinaria e straordinaria amministrazione delle Scuole.

Nei fatti, la forte identità scientifica e didattica, nonché la diversa conduzione delle attività amministrative, hanno implicato, in termini generali, che gli organi costituiti operassero inizialmente come mera somma delle singole istituzioni e non come motore della Federazione. Inoltre, la circostanza che solo due delle tre Scuole siano in territorio pisano ha comportato un dispendio di risorse anche economiche e presentato degli oggettivi limiti logistici.

Se da un lato questa conseguenza era prevedibile e ineluttabile, perché non era possibile attuare sin dall'inizio un "facere" univoco, dall'altro ha anche confermato l'esigenza di rivedere criticamente il modello di governance migliorandone le modalità di funzionamento.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione sta lavorando alla proposta di una revisione delle modalità di funzionamento che dovrebbe portare a superare parte delle criticità emerse e a conseguire alcuni dei possibili vantaggi derivanti dal processo federativo. Pro futuro, si propone di vagliare un cambio di prospettiva per definire un nuovo modello di Federazione delle Scuole che sia efficace strumento di valorizzazione del ruolo delle Scuole di eccellenza nel panorama nazionale e internazionale.

L'idea è una Federazione che abbia una propria identità fondata sulla missione che le scuole di eccellenza sono chiamate a perseguire nel sistema universitario italiano, che si occupi di questioni strategiche comuni alle Scuole ad ordinamento Speciale, fornisca supporto ai suoi membri e che sia riconosciuta come interlocutore, in quanto portatrice di interessi, ai tavoli di governo.

La Federazione così prospettata sarebbe un modello flessibile aperto alla partecipazione, su più livelli, di un'ampia platea di attori.

In tal modo, si massimizzerebbero i processi di collaborazione e cooperazione già avviati e valutati positivamente su diversi fronti, sia tra le tre Scuole dell'attuale

progetto federativo sia con altri partner quali SISSA, IMT e GSSI e si potrebbero perseguire scopi comuni mediante apposite azioni.

In tal senso, l'esperienza francese della PLS University nell'area di Parigi (<https://www.psl.eu/en/university>) potrebbe senz'altro essere di ispirazione, sia pure tenendo conto del diverso contesto territoriale e delle differenze normative in ambito accademico tra Italia e Francia. I suoi membri sono istituzioni con una forte identità, un numero limitato di studenti e un forte impegno nella ricerca, che hanno deciso di unirsi per far convergere i loro punti di forza al fine di realizzare progetti di ricerca congiunti, erogando formazione interdisciplinare di alto livello.

Dunque, la PLS si presenta sul mercato francese e internazionale come istituzione con un'offerta universitaria completa, dalla laurea al dottorato, che copre tutte le discipline, dalle scienze della vita e delle materie alle scienze umane e sociali, dalla creazione artistica all'economia e gestione.

La PLS rappresenta oggi nel contesto francese un marchio di eccellenza che racchiude le singole istituzioni e come tale si sta imponendo in quello internazionale.

Con questa struttura, la PLS University nel giugno 2018, si è classificata al 4 ° posto nelle università "Young" del Times Higher Education (THE) al 39 ° posto nella classifica della reputazione THE e nei top 50 delle classifiche della QS World University 2019.

Queste iniziali osservazioni sono state condivise durante la riunione tenutasi il 5 novembre 2019 con il Nucleo di Valutazione Federato, che aveva manifestato l'intenzione di essere reso partecipe dei futuri indirizzi programmatici della Federazione in modo da assolvere al meglio il proprio compito di supporto.

Durante la riunione il Nucleo ha ricordato infatti che la Federazione costituisce un "unicum" a livello nazionale e che ha quindi anche la responsabilità di presentarsi come un esempio e una guida nel sistema universitario nel suo complesso, oltre che il compito di tracciare la strada per future ed eventuali estensioni/collaborazioni con altre Scuole.

Dove la logistica lo consente possono essere attivate ulteriori forme di collaborazione e di sinergia tra le scuole di eccellenza anche nel campo della gestione e dell'organizzazione dei servizi

In sintesi, si ritiene che occorra ripensare la struttura organizzativa e di governance della Federazione, studiando la fattibilità di un progetto in grado di rispondere in maniera adeguata a due esigenze diverse:

- da un lato occorre maggiore snellezza organizzativa per gestire le attività ordinarie delle singole Scuole della Federazione, garantendo, dove possibile, interventi per migliorare l'efficienza organizzativa e perseguire economie di esperienza e di scala;
- dall'altro è necessario ricorrere a strumenti di governo che permettano di gestire in modo efficace gli aspetti di interesse comune, fornendo anche la flessibilità di poter includere, per progetti specifici e con diverso grado di partecipazione, le altre Scuole di eccellenza.

Per questo motivo si prevede di attuare un percorso di studio delle esperienze internazionali, in particolare francesi, in ambito di Federazioni tra istituti universitari per individuare le pratiche mutuabili nella realtà delle Scuole, al fine del perseguimento

delle finalità descritte nel presente documento.

L'analisi, che partirà già dai prossimi mesi, avrà come prima importante "milestone" di conseguimento la realizzazione di una tavola rotonda internazionale sulle esperienze federative, indicativamente programmata per marzo 2020. Gli speaker, esperti del settore universitario nazionale ed internazionale, discuteranno, alla presenza di rappresentanti di SNS, SSSA e IUSS nonché di altre istituzioni e/o altre Scuole di eccellenza, delle esperienze federative e degli strumenti di governance. L'evento ha l'ambizione di essere anche un momento di comunicazione e condivisione importante a livello nazionale dell'esperienza pilota delle tre Scuole.

La fase conclusiva della sperimentazione prevederà, oltre a un resoconto che travalicherà l'ambito temporale della rendicontazione di giugno 2020, un documento elaborato da docenti delle tre Scuole e membri del CDA che delinei prospettive future e loro fattibilità, all'interno della normativa attuale.