

IL MERITO VOLANO DELLO SVILUPPO: DIDATTICA INNOVATIVA E RICERCA AVANZATA PER IL FUTURO

Programma elettorale di Sabina Nuti

Un ateneo, e tanto più una istituzione quale la Scuola, è una organizzazione complessa, *knowledge based*, che può migliorare e crescere nella misura in cui raccoglie intorno alla sua missione e agli obiettivi strategici che si propone consenso e pieno coinvolgimento di tutte le sue componenti. In questa prospettiva, questo documento riporta le mie idee personali, maturate nell'esperienza di questi anni e dal confronto con le varie componenti della Scuola. Il documento non costituisce un programma già definito ma rappresenta un punto di partenza per una condivisione più ampia, al fine di giungere ad un progetto strategico della Scuola da definire nelle sedi istituzionali.

Ruolo del Rettore, a mio avviso, sarà di facilitare e animare questo processo di condivisione del programma, cercando di creare le condizioni che permettano la piena valorizzazione del contributo di ciascuno e il raggiungimento dei risultati attesi.

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 allievi, il forte orientamento alla ricerca, l'interdisciplinarietà, il sistema di relazioni nazionali e internazionali, la competenza e la capacità di supporto del personale amministrativo costituiscono fattori che hanno permesso alla Scuola di crescere in termini di dimensione e di risultati, grazie alla guida dei Rettori Busnelli, Varaldo, Ancilotti, Carrozza e Perata. Questa *learning community* negli anni si è ampliata, conseguendo un incremento sostanziale sia delle risorse finanziarie assegnate dal Miur, sia di quelle ottenute grazie ai progetti acquisiti in campo europeo e nazionale, raggiungendo risultati incoraggianti, come attestato dai *ranking* internazionali e dall'Anvur.

La sfida per la Scuola è sempre stata **l'eccellenza**, da non confondersi con il concetto di *élite*, ossia non una scuola per pochi docenti e allievi "privilegiati", ma 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.

Nei prossimi sei anni la Scuola dovrà svolgere un ruolo di primo piano per sviluppare conoscenze, competenze, tecnologie e cultura per **creare**, con le risorse messe a disposizione dalla collettività, **valore pubblico** e per preparare le persone, *in primis* gli allievi, a vivere come agenti di cambiamento capaci di promuovere valori e comportamenti per una migliore qualità di vita e per una società più inclusiva, coesa e solidale.

La sfida che ci attende è rappresentare la punta di diamante del sistema universitario italiano nel panorama mondiale, rispettando un impegno e un mandato chiaro, in risposta alle condizioni e alle

risorse che il nostro Paese ci mette a disposizione. In uno scenario sempre più globale, in cui è significativa la mobilità dei docenti e degli studenti migliori, l'eccellenza meritata sul campo, attraverso attività di ricerca e formazione di alto livello, può garantire la reputazione necessaria per attrarre il talento, per competere con successo nell'acquisizione di progetti e finanziamenti e anche per favorire il rientro di elevate professionalità dall'estero. In questa prospettiva la Scuola dovrà sempre più confrontarsi con realtà comparabili a livello internazionale, come per esempio Caltech, e farsi promotrice di una rete di collaborazione con le altre istituzioni simili a livello europeo e mondiale.

Questa missione trova opportunità di consolidamento e potenziamento nella **FEDERAZIONE** creata con la Scuola Universitaria Superiore di Pavia (IUSS) e con la Scuola Normale Superiore (SNS). La Federazione può essere la **chiave di volta** di un processo di crescita agevolato dalla massa critica utile a svolgere attività di didattica e di ricerca di qualità sempre più elevata, anche in quelle aree che richiedono competenze e risorse finanziarie che le Scuole oggi, singolarmente, non hanno a loro disposizione. Agendo all'interno della Federazione, le Scuole Superiori possono giocare un ruolo ancora più incisivo nei confronti dei loro *stakeholder*, contando sulle loro complementarità e ottenendo una maggiore efficienza grazie all'integrazione di funzioni quali quelle amministrative di supporto o di super-calcolo ed archivio dati. In questa prospettiva è auspicabile che la Federazione nei prossimi anni possa proseguire il percorso di **integrazione** organizzativa e funzionale in modo spedito e rafforzato negli intenti, mantenendo l'obiettivo della possibile **fusione**, nel medio – lungo termine.

Il consolidamento della Federazione con SNS e IUSS non deve chiudere alla possibilità di collaborazione anche con altre scuole/atenei di eccellenza, soprattutto nel contesto internazionale, con cui è auspicabile costruire un *network* stabile su vari ambiti, dalla ricerca alla formazione.

Per perseguire questi obiettivi si possono tracciare quattro linee strategiche prioritarie:

- Potenziare il ruolo della ricerca come motore dello sviluppo per disegnare il futuro e come palestra di apprendimento permanente
- Riorganizzare la formazione per le nuove generazioni di talento: finalità, modalità e ambiti per trasmettere il sapere e costruire capacità e competenze
- Fare squadra per produrre valore pubblico e agire come volano di sviluppo socio-economico
- Rafforzare l'identità di un'organizzazione basata sulle persone, capace di essere un posto di lavoro e di formazione "per scelta", equa e trasparente nella gestione

LE LINEE STRATEGICHE

Potenziare il ruolo della ricerca come motore dello sviluppo per disegnare il futuro e come palestra di apprendimento permanente.

La ricerca è stata una priorità nel periodo di mandato del Rettore Perata e tale deve rimanere. Deve rappresentare la forza propulsiva della crescita della Scuola, capace di essere volano di sviluppo per il sistema Paese nel panorama mondiale e ambito in cui gli allievi ordinari e PhD possano apprendere mediante il coinvolgimento attivo nella attività di ricerca. A tal fine sarà necessario:

- garantire costantemente l'elevata **qualità** in ingresso ed in itinere dei **docenti e dei ricercatori**;
- potenziare **temi di ricerca trasversali** strategici per il futuro mondiale sia dentro la Scuola che nel contesto della Federazione, quali il clima, la tutela della persona, la salute, l'ambiente, l'innovazione tecnologica, lo sviluppo economico sostenibile, i flussi migratori, etc.
- sostenere i **dipartimenti di eccellenza** nel perseguimento dei loro obiettivi strategici e nello svolgimento dei loro progetti (Ingegneria e EMdeBS), facilitando il coinvolgimento di tutti gli istituti e favorendo gli aspetti di **interdisciplinarietà** e di rapporto con tutte le componenti del nostro sistema Paese;
- promuovere lo sviluppo dei giovani assegnisti e ricercatori attivando percorsi di sostegno alla ricerca e prevedendo **riconoscimenti** per pubblicazioni e progetti ad elevato impatto scientifico, economico, sociale e tecnologico;
- sostenere la ricerca di base per garantire opportunità anche a team di ricerca di merito elevato operanti in ambiti strategici, ma con scarse opportunità di finanziamento con i canali tradizionali;
- garantire un **monitoraggio** sistematico del posizionamento della Scuola nei *ranking* internazionali e nazionali;
- facilitare, dove è possibile, l'inserimento di allievi anche *undergraduate* nei progetti di ricerca, con attribuzione di specifici crediti formativi in base al contributo fornito al progetto e in linea con gli obiettivi formativi definiti;
- predisporre un piano strategico per la **Terza Missione** che, in linea con le recenti disposizioni Anvur¹, evidenzi come la Scuola intenda valorizzare, potenziare e sviluppare la capacità della ricerca di produrre impatto sociale, nonché contribuire allo sviluppo economico e all'innovazione nel contesto pubblico e privato. L'Associazione Artes 4.0, le *Spin off* della Scuola e i brevetti registrati e in uso, le iniziative formative a supporto di Organismi internazionali per il *peace keeping*, il supporto alle istituzioni pubbliche dal livello centrale a quello locale sono alcune tra le molte azioni già in essere di **public engagement** che possono declinare la ricerca svolta in termini di beneficio per la collettività.

¹ Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università – Anvur (07.11.2018)

Riorganizzare la formazione per le nuove generazioni di talento: finalità, modalità e ambiti per trasmettere il sapere e costruire capacità e competenze.

Grazie al prezioso lavoro svolto dalle due classi accademiche, sotto la guida dei rispettivi presidi, per la revisione dei regolamenti didattici, la funzione formativa ha mantenuto e rafforzato la propria funzione originaria per un'istituzione come la nostra ma rappresenta ancora una delle sfide di maggiore criticità e complessità che la Scuola dovrà affrontare nei prossimi sei anni. La proposta prevede **un incremento significativo del numero** degli allievi ad ogni livello e una differenziazione dell'offerta in base alla fase formativa dell'allievo: primo triennio di studi universitari, secondo biennio o triennio per medicina di studi universitari, percorsi triennali di dottorato. L'obiettivo è quello di offrire diverse possibili combinazioni di opportunità formative (formazione integrativa, laurea specialistica, laurea specialistica + dottorato, formazione integrativa + master) che possano rispondere ai diversi bisogni e interessi degli allievi da un lato e dall'altro sfruttare il rilevante potenziale didattico e formativo del corpo docente della Scuola. Per garantire una offerta formativa di livello internazionale dovranno essere potenziate le attività di scambio internazionale con istituzioni di eccellenza con cui prevedere accordi di reciprocità.

Oltre agli allievi, la Scuola deve proporsi anche come soggetto capace di formare e aggiornare professionisti, tecnici, *public servants* e manager già operanti nel mondo delle professioni sulle tematiche di maggior impatto sul futuro del pianeta e di maggior rilevanza in termini scientifici, economici e sociali.

Per perseguire questi obiettivi strategici sarà rilevante tenere presente le seguenti considerazioni:

- **Per gli allievi del primo triennio l'obiettivo è soprattutto quello di formare le persone sotto il profilo culturale e scientifico.** L'attività didattica tradizionale integrativa dovrebbe essere ripensata superando una rigida suddivisione tra le classi e facilitando **l'interdisciplinarietà** su una serie di conoscenze di base atte a rafforzare il patrimonio culturale e scientifico dell'allievo. Le conoscenze dovrebbero essere maggiormente integrate sia con lo **sviluppo di competenze**, senza le quali le conoscenze rischiano di rimanere improduttive, sia con la trasmissione di valori alla base del vivere civile e indispensabili al progresso equilibrato e coeso di una società, valori chiaramente indicati nella nostra Costituzione. Infine, sempre nel primo triennio, andrebbero organizzate esperienze formative sperimentali in piccoli gruppi e scambi con istituzioni straniere di alto profilo. In questa fase formativa il ruolo del **docente tutor** è di particolare rilevanza e meriterebbe una riflessione condivisa sulla sua funzione e sulle sue modalità di svolgimento.
- **Gli obiettivi formativi degli allievi del secondo biennio/ triennio** devono essere certamente **più professionalizzanti e specifici.** Dovrebbe essere potenziata l'offerta di **percorsi di Laurea Specialistica**, soprattutto sfruttando le sinergie della Federazione, con titolo erogato dalla Federazione stessa (se la normativa in merito lo permette), ma anche valorizzando la collaborazione con UNIPI e con altri atenei toscani, italiani e stranieri. In alcuni settori che lo richiedono va opportunamente valorizzata in ottica di formazione alla ricerca la connessione tra Laurea Magistrale e Phd (cosiddetto 2+3).
- Come didattica integrativa possono essere offerti **percorsi Master** su tematiche interdisciplinari che permettano di ottenere un titolo formativo della Scuola, quali ad esempio Master in *Research Methodology* o Master in *Management* dell'innovazione o altro.

- Sarebbe opportuno non solo facilitare i **soggiorni all'estero** degli allievi ma soprattutto attivare collaborazioni stabili con istituzioni eccellenti a livello internazionale e in tale quadro attivare **scambi di allievi**.
- Per **ampliare il numero complessivo degli allievi** il vincolo maggiore è rappresentato dai posti disponibili per la residenzialità. Il **collegio** costituisce una delle intuizioni più felici della nostra Scuola, rappresentando una esperienza formativa fondamentale per gli allievi perché facilita il confronto interdisciplinare e offre un ventaglio di opportunità per la crescita dell'allievo con e per i compagni in tutte le dimensioni della maturazione personale. Per aumentare il numero degli allievi sarà necessario analizzare le diverse opzioni logistiche praticabili e sostenibili in termini finanziari non escludendo, in via sperimentale e per gli allievi dell'ultimo anno, soluzioni abitative esterne, ossia piccoli appartamenti per gruppi di 4 o 5 in cui gli allievi possano sperimentare l'autonomia e l'organizzazione della propria vita in tutti i suoi aspetti anche logistici. Questa soluzione permetterebbe di ampliare il numero degli allievi in ingresso in modo graduale e in tempi rapidi. Per garantire comunque il confronto continuo tra tutti gli allievi sarà importante ampliare gli spazi loro dedicati per lo studio individuale e di gruppo.
- Per gli **allievi PhD** dovrebbe essere rafforzata la capacità di offrire nelle scienze sperimentali una didattica in buona parte *"tailored"* sulla base del percorso di ricerca intrapreso e delle potenzialità dei laboratori di ricerca, sotto la supervisione dei docenti tutor e del collegio docenti, prevedendo soggiorni all'estero strutturati in base alla tipologia di fabbisogno formativo e alle opportunità di ricerca. Nelle scienze sociali è opportuno consolidare l'esperienza di percorsi di dottorato ben strutturati, capaci di attrarre docenti di elevato livello da tutto il mondo, proseguendo su una linea già proficuamente iniziata dai coordinatori dei PhD. Per tutti i percorsi formativi sarebbe auspicabile una maggiore condivisione dell'**offerta formativa trasversale** che può essere di interesse per più di un programma di dottorato. Questo comporterebbe da parte dei collegi dei docenti e degli istituti uno sforzo di programmazione e di definizione dei contenuti dei corsi per permettere una loro diffusione sulla **rete Intranet** e rendere l'offerta fruibile a tutti gli allievi PhD interessati. In questa offerta trasversale dovrebbero essere incluse anche le iniziative orientate alla formazione delle *soft skill* e quelle destinate all'apprendimento della lingua italiana per i PhD stranieri. Per facilitare l'accoglienza e l'integrazione sono da rafforzare tutti i **servizi logistici** per i PhD stranieri. Per i PhD della classe di scienze sociali devono essere incrementati gli spazi di studio e di confronto ad essi dedicati.
- Per rafforzare l'integrazione dei dottorandi nella vita della Scuola dovranno essere studiate forme di **coinvolgimento degli allievi PhD** interessati, sia nelle attività di orientamento, sia in quelle formative sperimentali destinate agli allievi ordinari e per gli studenti delle lauree specialistiche.
- Potenziare l'attività di **Alta Formazione**, in collaborazione con la FEDERAZIONE, prevedendo iniziative formative strutturate per *top manager*, dirigenti pubblici e professionisti sull'evoluzione dei saperi e sulle sfide per affrontare i problemi che avranno un impatto sulla società e che domineranno l'evoluzione futura (*big data, public health, climate change, behavioural economics*, sfide della tecnologia, robotica avanzata, sostenibilità ambientale, immigrazione...). Questi momenti di incontro possono costituire il trampolino di lancio per creare intorno alla Scuola e alla Federazione un **Laboratorio per la Governance del Futuro**, che con incontri periodici, seminari e workshop possa avvicinare diversi *stakeholder* a temi di avanguardia e che sia anche tramite per la raccolta di finanziamenti per la ricerca e l'eventuale sponsorizzazione di cattedre.

- **Potenziare l'internazionalizzazione** sia del corpo docente, sia degli allievi delle lauree specialistiche, master e PhD. Facilitare la presenza alla Scuola di *visiting professors* di istituzioni accademiche straniere di alto livello, nel quadro di accordi di reciprocità; incrementare la partecipazione dei nostri docenti alle attività di istituzioni universitarie più prestigiose in ambito internazionale. Promuovere i nostri programmi PhD in tutto il mondo, avvalendoci delle strutture a nostra disposizione del Ministero degli Affari Esteri e della cooperazione internazionale, Ambasciate e istituti di cultura italiana all'estero e dell'Associazione ex allievi. Facilitare rapporti di scambio con altre scuole di PhD a livello internazionale e i progetti Marie Curie.

Fare squadra per produrre valore pubblico e agire come volano di sviluppo socio-economico.

Per declinare la sua missione la Scuola deve valorizzare in primo luogo **la collaborazione con UNIPI**, partner fondamentale con cui condivide la formazione degli allievi. Deve rafforzarsi anche la collaborazione 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, la Fondazione Monasterio, l'IMT e la Regione Toscana. Forte di questo *background*, la Scuola deve promuovere e in alcuni ambiti **consolidare** la propria **immagine**, per farsi riconoscere e anche per riconoscere i *partner* nazionali e internazionali con cui sviluppare una collaborazione efficace. In questa prospettiva sarà prioritario:

- **rilanciare e potenziare la collaborazione con UNIPI**, facilitando anche la collaborazione sul versante della ricerca e non solo della formazione. Individuare modalità di scambio prevedendo possibilità anche per gli studenti meritevoli di UNIPI di partecipare ad attività di ricerca e formazione organizzate dalla Scuola e dalla Federazione;
- **potenziare la collaborazione con gli atenei toscani**, proponendo iniziative per rafforzare la ricerca congiunta e per facilitare la partecipazione di studenti di elevato merito a iniziative formative della Scuola;
- promuovere il **collegamento sistematico tra le attività di orientamento, formazione degli allievi e placement**, garantendo la valorizzazione del merito e **facilitando la mobilità sociale**, considerando il talento, la conoscenza e l'innovazione quali motori dello sviluppo del sistema Paese;
- costituire un **"Osservatorio" per la valorizzazione, lo sviluppo e l'impiego del merito nel nostro Sistema Paese**, a cui chiedere l'adesione di tutte le istituzioni e aziende interessate a investire in questa missione e stipulare con queste un **"patto"** che permetta di operare congiuntamente per la valorizzazione del merito e per la mobilità sociale. Alle aziende *partner* verrà chiesta una quota di partecipazione con cui saranno finanziate non solo le iniziative di Job Fair ma anche le iniziative di Orientamento e di Mobilità Sociale e Merito, nonché il costo del viaggio per i partecipanti alla selezione di ingresso con basso reddito;
- mappare e consolidare le **reti di collaborazione con le istituzioni straniere** per facilitare le possibili sinergie a livello di Scuola e non solo di singolo Istituto. Riflettere su una possibile linea di azione da sviluppare a favore dei paesi in via di sviluppo;
- potenziare la **comunicazione esterna** a tutti i livelli e in particolare per la promozione della selezione di ingresso degli allievi con particolare attenzione alle iniziative atte a promuovere la mobilità sociale e il merito;

- predisporre una **reportistica annuale** (bilancio sociale o di sostenibilità) che renda conto in modo trasparente a tutti i portatori di interesse dei risultati conseguiti rispetto alle risorse impiegate, anche in *benchmarking* con altre istituzioni italiane e internazionali con cui la Scuola si confronta.

Rafforzare l'identità di un'organizzazione basata sulle persone, capace di essere un posto di lavoro e di formazione "per scelta", equa e trasparente nella gestione.

La forza di ogni organizzazione si basa sulle persone che vi operano. Ogni docente, ricercatore, amministrativo o studente deve sentirsi onorato di operare per la Scuola e questa, a sua volta, può fondare la sua reputazione sul contributo qualificante di ciascuno. Il merito, il rigore nella ricerca, l'attenzione ai temi socio culturali, la multidisciplinarietà e l'apertura ai contesti internazionali, la flessibilità ed efficienza operativa sono caratteristiche da sviluppare in ogni ambito della Scuola come proprio stile e approccio di lavoro. Nei prossimi anni sarà importante:

- **Potenziare la dotazione organica del personale tecnico amministrativo.** Negli ultimi anni infatti l'aumento del numero di docenti e di progetti gestiti dalla Scuola non è stato seguito da un proporzionale incremento del personale amministrativo. L'azione e le competenze del personale amministrativo rappresentano un fondamentale fattore critico di successo per competere nel panorama mondiale, per supportare la docenza e la ricerca, per rispondere tempestivamente alle esigenze degli utenti. Nei prossimi anni la Scuola dovrà potenziare questi profili e rafforzare le loro competenze gestionali per **semplificare e razionalizzare**, per quanto possibile, l'organizzazione delle attività amministrative. Inoltre, alla luce del consolidamento della Federazione, sarà opportuno individuare le **aree di sinergia** ed evitare sprechi di risorse e duplicazioni di funzioni.
- Attivare processi di **formazione** per il personale amministrativo e anche per i docenti e ricercatori con ruoli di coordinamento di iniziative di ricerca e formazione orientati a promuovere approcci *problem solving* e di maggiore flessibilità e coordinamento operativo, in ottica trasversale di processo.
- Promuovere il **merito** e valorizzare l'**impegno** delle diverse componenti della Scuola, anche in collaborazione con il Presidio Qualità e con il Nucleo di Valutazione, identificando ogni anno obiettivi di miglioramento condivisi con gli Istituti e con il personale amministrativo, che tengano conto anche delle attese dell'ANVUR. Questi obiettivi dovranno riguardare gli ambiti fondamentali in cui si declina la missione della Scuola: ricerca, formazione, terza missione e trasferimento tecnologico, valorizzando l'interdisciplinarietà e l'internazionalizzazione.
- In linea con quanto previsto nel Piano strategico 2017-2020 della Scuola, ridurre progressivamente il *gender gap* nel corpo docente e negli organi di governo della Scuola. Sostenere interventi e politiche per garantire l'**equilibrio di genere**, nelle politiche di reclutamento, nella composizione di commissioni, nelle azioni di supporto che consentano di conciliare l'attività lavorativa e la gestione familiare.
- Prevedere un sistema di **riconoscimento**, di valorizzazione e diffusione delle *best practice* in ogni ambito, dalla ricerca alla formazione e al supporto amministrativo.
- Valutare l'assetto del **patrimonio edilizio** per come sin qui definito, progettando le future strategie **con un approccio costo – opportunità**, sia in ottica di Federazione, sia ipotizzando la possibilità di attivare la costruzione di nuovi lotti nel polo di San Giuliano nelle aree non bloccate

dal ricorso, per garantire efficienza operativa, dignità al posto di lavoro e favorire la collaborazione tra i gruppi di ricerca.

- **Incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica** per tutte le componenti della Scuola e migliorare il sistema informativo e le relative applicazioni;
- Migliorare e riorganizzare gli spazi di lavoro e di ricerca per facilitare l'interdisciplinarietà e il confronto e ampliare alcuni servizi essenziali alla vita della Scuola quali la mensa, il supporto alle attività fisiche per gli allievi e PhD, i luoghi di studio comune per facilitare lo scambio, individuando interventi coerenti con i criteri di **sostenibilità ambientale** e di educazione ai corretti stili di vita.

GOVERNANCE E MODALITÀ DI GESTIONE DEL PROCESSO DI SVILUPPO

Come evidenziato nella premessa del documento, istituzioni come la Scuola, per potenziare la loro forza e perseguire la missione, necessitano di processi di **condivisione** e di **trasparenza**.

Con tale approccio nei prossimi anni la Scuola dovrà riflettere sulla propria struttura di *governance* e sulla sua efficacia. Nel panorama universitario italiano infatti la Scuola è una istituzione di piccole dimensioni ma organizzata con molteplici organi che, a vario titolo, contribuiscono alla sua *governance*. E'auspicabile una riflessione sia sulle funzioni di questi diversi organi e sulle eventuali sovrapposizioni, al fine di rendere più snello ed efficace il sistema di *governance* complessivo, sia sul funzionamento degli Istituti.

Anche l'esperienza, innovativa nel panorama nazionale, dell'International Advisory Board merita una valutazione attenta, al fine di individuare per il futuro le forme migliori per realizzare gli obiettivi a base della sua istituzione.

Nell'ambito del processo di consolidamento della Federazione, sarà importante monitorare lo sviluppo e la sperimentazione organizzativa di iniziative congiunte quali il progetto *Climate change* e il dipartimento federato di Scienze politiche.

Per garantire la progettualità e il coordinamento delle linee di intervento specifiche verranno istituite due commissioni consultive dedicate allo sviluppo della ricerca e alla riorganizzazione della didattica.

Per potenziare i momenti di scambio e di condivisione tra docenti e tra tutte le componenti della Scuola sarà sviluppata una modalità di scambio di opinioni e diffusione on line di documenti sulle problematiche da affrontare e sulle scelte da compiere.

FINANZIAMENTO E CONDIZIONI DI EQUILIBRIO

Per realizzare le azioni previste è fondamentale riuscire ad aumentare i finanziamenti pubblici e privati. Si prevedono quattro linee di azione:

- sottoporre al Miur un'analisi mirata dell'evoluzione del Fondo FFO per richiedere un incremento di risorse in linea con quanto assicurato alle altre scuole di eccellenza, anche alla luce

dell'ampliamento della funzione della Scuola nel sistema universitario italiano nel campo dell'orientamento, della valorizzazione del merito e della mobilità sociale;

- costituire l'Osservatorio per la valorizzazione, lo sviluppo e l'impiego del merito che preveda una quota di partecipazione delle aziende – istituzioni pubbliche e private, per sostenere il *placement* ed in parte l'orientamento, in particolare le iniziative specifiche per la Mobilità Sociale e il Merito;
- potenziare iniziative di *fund raising*, di attrazione di donazioni;
- analizzare anche la possibilità di seguire modalità alternative per il finanziamento della costruzione di nuovi lotti al polo di San Giuliano.

Alcune delle azioni strategiche previste non richiedono risorse aggiuntive, per altre sono essenziali.

Per allineare le azioni proposte e le risorse finanziarie necessarie per il loro perseguimento sarà redatto un **piano strategico** che includa criteri di priorità e una specifica **analisi di fattibilità finanziaria**.

Gli interventi per aumentare il numero degli allievi e per attivare lauree specialistiche e master appaiono di particolare urgenza, congiuntamente con un rafforzamento di alcune funzioni amministrative che hanno forte impatto trasversale su tutti gli ambiti della Scuola.

Con il supporto di tutte le componenti credo che la Scuola possa affrontare con successo le sfide strategiche delineate sinteticamente in questo documento. Con entusiasmo presento la mia candidatura a svolgere il ruolo di Rettore e metto a disposizione le mie competenze e le mie energie, consapevole che solo un sapiente lavoro di squadra permetterà alla Scuola di competere con le migliori istituzioni internazionali e di dare un contributo di eccellenza alla soluzione di sfide globali della nostra società.

Sabina Nuti

MERIT IS THE DRIVER OF DEVELOPMENT: INNOVATIVE TRAINING AND ADVANCED RESEARCH FOR THE FUTURE

Election programme, Sabina Nuti

Universities are complex organisations, and even more complex is the Scuola Superiore Sant'Anna ("the School"), a knowledge-based institution that can grow and develop only through aligning all its components around its mission and strategic goals. This document sets out my personal reflections on achieving this, developed through my experience at the School over the past few years, and through fruitful discussions with the various components of the School. This should not be considered a complete programme, but the starting point of a process of sharing and discussion among the institutional bodies of the School.

I strongly support the idea that the Rector has to facilitate and animate this sharing process, by giving value to everyone's contribution in order to best achieve our aims.

THE MISSION OF TODAY AND TOMORROW

The Statute defines the "Sant'Anna School of Advanced Studies" as a public institution of university education that aims to promote the development of **culture** and of **scientific and technological research** at a national and international level. Since its foundation, the School has distinguished itself as a **learning community** characterized by a strong set of shared values. Its action has always been enhanced by the privileged student-teacher ratio and relationship, a strong orientation to research, interdisciplinarity, a national and international system of relationships, and the competence and constant support of the administrative staff: all these factors were the keys to the School's growth in size and competencies, under the guidance of the Deans Busnelli, Varaldo, Ancilotti, Carrozza and Perata. This learning community has expanded over the years, achieving a substantial increase in both the financial resources allocated by the Miur (Italian Ministry of Education, University and Research) and those obtained through the participation in National and European Projects. This growth led to a high placement in the Anvur (Italian National Agency for the University and Research rating) rankings.

The School's main aim has always been the achievement of **excellence**, not to be mistaken with the concept of élitism. It is not a School for the few, but a School for the worthy, for those who can drive value and development through their **merit**.

Over the next six years, the School will have to play a leading role in developing knowledge, skills, technologies and culture to **create public value**, through preparing its students and enabling them to be the agents of change in a society in which they will promote inclusivity, cohesion and support.

The challenge that awaits us is to represent to the world this crown jewel of the Italian University System, within the set of resources that the country provides us with. If we can achieve this, the School will become an even greater magnet for talent and resources, and will encourage the return of those highly skilled professionals currently working abroad.

The School will have to compare itself with similar international exemplars like Caltech, and be the promoter of networks and collaborations with these organisations on a European and global level.

In order to achieve these goals, the School will have to leverage the **Federation** formed by Sant'Anna, Scuola Universitaria Superiore di Pavia (IUSS) and Scuola Normale Superiore (SNS) and to achieve the critical mass that facilitates even higher training and research, taking advantage of our pooled resources. The ultimate goal is to merge into a unique body, after a process of integration and harmonisation.

The consolidation of the Federation does not exclude other possible national or international partners, as one of the most important goals is, and will remain, the building and development of stable research and teaching networks.

To achieve these goals, the School should adopt the following four strategies:

- Strengthen the role of research as a driver of development, and create a lifelong learning attitude
- Rethink the training programmes for new generations: aims, methods and applications to build knowledge and capabilities
- Build a coalition with all the stakeholders to produce public value and drive socio-economic development
- Strengthen the identity of a fair, transparent, people-based organization as a workplace of choice

PRIORITY STRATEGIES

Strengthen the role of research as a driver of development and create a lifelong learning attitude.

Research has been Rector Perata's priority, and must remain the driver of growth of the School. To do so the School must:

- Guarantee **high quality** teachers and researchers through recruitment and retention programmes;
- Enhance **cross-cutting themes** of global significance within the School and the Federation (e.g. climate change and the environment, healthcare, sustainable economic development, migration flows...);
- Support the **Departments of Excellence** in the pursuit of their strategic goals and in the implementation of their projects (Engeneering and EMbeDS) leveraging their **interdisciplinary** nature that involves all the country-wide system;
- **Promote young post-graduates and researchers' development**, supporting their research activity and recognising publications and projects with a high scientific, economic, social, technological impact;
- **Support** those **high-quality basic-research teams** which do not benefit from traditional funding-channels;
- **Monitor** and safeguard the School's national and **international ranking**;
- Include, where possible, **undergraduates in research projects**, enabling them to collect academic credits for their additional contributions;

- Draft a strategic plan for the “**Third Mission**” that, in line with Anvur Guidelines, illustrates how the School intends to develop and enhance **socially impactful** research. Examples of existing initiatives: Associazione Artes 4.0, School’ spin offs, pending and registered patents, peacekeeping training initiatives, etc...

Rethink the training programmes for new generations: aims, methods and applications to build knowledge and capabilities

Thanks to the efforts of the two Faculties and their respective Deans, the Didactic Regulations were amended to fulfil the School’s teaching mission. One of the challenges for the future is to enable a substantial **increase in the number of students** at all levels, and a greater diversity in the teaching offer depending on the student’s level: the first three years of University education, the following two or three years (Medical School), and the three-year PhD programme. The aim is to offer **different possible educational combinations** (supplementary courses, first university cycle and master’s degree, etc.) in order to be able to satisfy the students’ needs or interests, and at the same time fully exploit the educational potential of the faculty. International exchange programs will have to be strengthened to establish agreements with other educational centres of excellence.

Another goal of the School should be to establish itself as a training centre for professionals, technicians, public servants and managers, providing authoritative and cutting-edge expertise on matters of global importance.

In order to make this happen, the following points should be considered:

- The goal for students attending the **first three years** of University is to enrich their cultural and scientific grounding. To achieve this, the School should rethink its teaching offer, avoiding a strict division between the two Faculties, and encouraging an interdisciplinary approach. Knowledge should be integrated with the development of competencies and the transmission of those social values that are stated in our Constitution and that are essential to the growth of our community. Furthermore, practical training experiences and international exchanges programs should be increased for students. In the first three years, the role of the **Tutor** is critical to the student; therefore, consideration should be given to the ways in which this can be most effectively undertaken.
- The goal set for the students attending the **second two/three years** of University must be more specific and vocational. The School should reinforce the offer in Master’s Degrees and should take advantage of the network set up by the Federation, and by the collaboration with the University of Pisa and other Italian and international universities. Some areas would benefit from a stronger continuity between the Master’s and PhD programmes (the so called “2+3”). The additional training offer from the School could be also offered as a standalone Master’s Diploma, such as Master’s in Research Methodology, Master’s in Management Innovation, and more.
- **Student exchanges** among institutions of excellence must be built and encouraged, through the creation of a strong international network.
- A practical problem the School faces in increasing the number of students is the issue of **residential facilities**: being a boarding university is one of the most distinguishing characteristics of the School, and represents a fundamental educational experience for the students. However, in order to increase the number of students, it will be necessary to explore new solutions and

consider all the possible practical arrangements. This may include piloting external housing for small groups of students (4 or 5 people). This solution could allow the School to increase the number of students in the near future, while looking for more definitive solutions. Additionally, new common areas should be dedicated to group or individual study.

- **PhD programmes** within the Faculty of Experimental and Applied Sciences should provide tailored teaching, experimental opportunities within the different Labs, and sponsor experiences abroad. The Faculty of Social Sciences should strengthen its offer with well-structured PhD programmes able to attract high quality teachers from all over the world. All programmes would benefit from a wider **cross-sectional offer**, to be planned by the PhD Faculties and to be disseminated through the internet in order to reach as many potential students as possible.
- Foreign PhD students should be supported to integrate into the life of the School through a number of different activities, including in learning the Italian language.
- The activity of the **Advanced Education Unit** (Alta Formazione) should be enhanced through the opportunity provided by the Federation to share the latest knowledge on the most critical topics for top public and private sector managers e.g. workshops and learning networks on big data, public health, climate change, behavioural economics, technology challenges, advanced robotics, environmental sustainability, immigration and so on. These occasions can be the founding moments for the constitution of the “Lab for the Future”, an opportunity for regular debate and enrichment, capable of bringing stakeholders closer to cutting-edge matters, and a place for capital raising for new research projects and professorships.
- **International** representation should be increased among the teaching staff and the students through a number of actions: facilitating Visiting Professorships from and to high-level Academic Institutions, and through international conventions; increasing teachers’ and researchers’ mobility; promoting PhD programmes through the Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation, the Embassies, the Institutes of Italian Culture and the Association of Alumni. Particular attention should be given to the promotion of exchange relationships with other PhD schools and to Marie Curie projects.

Build a coalition with all the stakeholders to produce public value and drive socio-economic development

Strengthening the **collaboration with UNIPI** (University of Pisa) is of paramount importance, as it is the partner with whom the School shares the education of students and with whom it should share research projects. New ways of including research projects of UNIPI students in the School and in the Federation must be found. Other important institutions to promote a collaboration with include the European University Institute of Florence, the CNR, the Monasterio Foundation, the IMT and the Tuscany Region.

Building on this background, the School must promote and consolidate its **public image**, with the aim of being recognized by national and international partners to develop collaborations. In this perspective, it will be a priority to:

- Re-launch and strengthen the **collaboration with UNIPI**, not just on training but also on research, for example by providing opportunities for UNIPI students to participate in research and training activities organized by the School and the Federation.
- Enhance collaboration with **Tuscan universities**, launching initiatives to strengthen joint research and to facilitate the participation of high-quality students in the School's educational initiatives.
- Promote continuity across all the stages of education, from high school to job placement. Enhance and strengthen the orientation activities to facilitate **social mobility**.
- Set up an "**Observatory**" for the development and promotion of merit: all institutions and companies interested in investing in this mission will be asked for a participation fee that will finance the Job Fair, Orientation and Social Mobility and Merit initiatives, as well as the cost of the trip for low-income participants to the admission tests.
- Map and consolidate **networks of collaboration with foreign institutions** to facilitate possible synergies at the School level, including with developing countries.
- Enhance external **communication** at all levels, with particular attention to the selection of students and of initiatives to promote social mobility and merit.
- Prepare an **annual report** (social and sustainability report) for all stakeholders that transparently accounts for the results achieved with the available resources, also in benchmarking with other Italian and international institutions.

Strengthen the identity of a fair, transparent, people-based organization as a workplace of choice

Every organisation draws its power from the people that work for it. Every teacher, researcher, administrator or student should be honoured to work for the School; the School, in turn, can base its reputation on the contribution of each person. Merit, rigor in research, attention to socio-cultural issues, multidisciplinary, openness to international contexts, flexibility and operational efficiency are features to be developed in every area of the School.

Actions for the School in the upcoming years include:

- Align the **quantity of technical and administrative staff** to the increasing number of teachers and projects managed by the School. The work and skills of the administrative staff represent a fundamental factor to successfully compete on the world scene, to support teaching and research, and to respond promptly to the needs of users. In the coming years, the School will have to strengthen their management skills to simplify and rationalize the organization of administrative activities. Moreover, in light of the consolidation of the Federation, it will be appropriate to identify the areas of synergy and avoid any waste of resources.
- Expand **training courses** for administrative staff, teachers and researchers aimed at promoting problem solving approaches and greater flexibility and operational coordination.
- Promote **merit** and enhance the commitment of the various components of the School, also in collaboration with the "Presidio Qualità" (Quality Unit) and the "Nucleo di Valutazione" (Evaluation Unit), identifying annual goals concerning the fundamental areas from which the mission of the School is comprised: research, training, third mission and technology transfer.

- Reduce the **gender gap** in the teaching body and in the governing bodies of the School, in line with the School's 2017-2020 Strategic Plan. Support interventions and policies to guarantee gender balance in recruitment, in the composition of committees, and promote measures that help reconcile work and family life.
- Provide for a system of **best practices'** identification and dissemination in every area of the School.
- Assess the current **building stock**, planning future strategies with a cost-benefit approach (e.g. from a Federation perspective, and possibly commencing the construction of new lots in the San Giuliano area) to ensure operational efficiency, dignity from one's place of work, and foster collaboration among research groups.
- Increase and update the **technological and instrumental equipment** for all components of the School, and improve the IT systems;
- Improve and reshape work and research spaces to facilitate interdisciplinarity, and expand some core services such as the canteen, the library and the sports facilities, identifying interventions that follow criteria of **environmental sustainability** and education in healthy lifestyles.

GOVERNANCE AND MANAGEMENT TOOLS FOR THE DEVELOPMENT PROCESS

In order to deliver the ambitious programme set out above, a **clear and transparent** system of governance is necessary, supported by effective management tools. To create this, there are several actions required:

- **Shared information and transparency** must be the principles underpinning the School's actions, in order to build on its strengths and pursue its mission. The School should rethink its governance system and take into consideration the effective contribution of its multiple components, avoiding overlaps and resource waste. In the Italian university scene, the School represents a small but complex institution, organized in multiple governing bodies that contribute to its overall governance. A **review of the functions** of these bodies is desirable, as well as of the Institutes, in order to make the overall system of governance more effective.
- The **International Advisory Board**, an innovative initiative from the School, should be examined to ensure it remains able to effectively deliver its aims.
- As part of the Federation's consolidation process, it will be important to monitor the development of **joint initiatives** such as the "Climate change project" and the "Federated Department of Political Sciences".
- Two Advisory Committees will be created in order to oversee the developments in research and teaching functions described above.
- A web platform will be implemented for sharing documents and enabling discussion among staff and students.

FINANCING AND SUSTAINABILITY

An increase in public and private funding is essential in order to accomplish the goals set out above. To achieve this, four actions are proposed:

- Submit a detailed analysis of the FFO Fund to Miur, in order to request an increase in resources in line with what is provided to other schools of excellence, and in light of the expansion of the School's functions in the Italian university system including outreach, developing excellence equitably, and improving social mobility.
- Develop the “Observatory” for the development and promotion of merit and social mobility, as cited above.
- Implement fundraising initiatives and identify new ways of attracting donations.
- Analyse all the possible financing options for the construction of new lots on the S. Giuliano site.

For each point a **strategic plan** and a feasibility study will be drawn up. The increase in the number of students and in the master’s degree offer are actions of particular urgency, together with the strengthening and growth of core administrative staff.

I believe that the School, with the support of all its components, can successfully overcome the strategic challenges summarized above. It is my great honour to announce my candidacy to the role of Rector and commit my skills and energy in service of the School. Only through collaboration and teamwork can the School compete in the international arena, and effectively work to address the challenges in our society and across the globe.

Sabina Nuti

CURRICULUM VITAE

SABINA NUTI



- ◆ Nata a Pisa il 6 giugno 1959
- ◆ Maturità classica conseguita presso il Liceo Classico "G. Galilei" di Pisa nel 1978
- ◆ Laurea in Scienze Politiche, indirizzo Politico Amministrativo, conseguita presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Pisa nel 1983
- ◆ Master in Direzione Aziendale presso l'Università Luigi Bocconi di Milano conseguito con diploma di merito - Borsa di studio A.I.D.D.A. (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti di Azienda)

POSIZIONE ACCADEMICA E RUOLI ATTUALI ALLA SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA

Ho iniziato a collaborare con la Scuola Superiore nel 2000 con l'incarico di vicedirettore della Divisione Alta Formazione, successivamente dal 2004 come Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese e direttore dell'appena costituito Laboratorio Management e Sanità. Dal 2014 sono Professore Ordinario e sono vicedirettore dell'Istituto di Management. Coordino il Laboratorio Management e Sanità composto da circa cinquanta collaboratori tra docenti, ricercatori assegnisti e PhD. Su delega del Rettore ho svolto ruoli trasversali soprattutto nel campo dell'Orientamento allievi e del perseguimento della mobilità sociale e valorizzazione del merito.

- ◆ Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.
- ◆ Responsabile del Laboratorio Management e Sanità dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.
- ◆ Vicedirettore dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.
- ◆ Delegato del Rettore per le attività di Orientamento e Responsabile del progetto Mobilità Sociale e Merito.
- ◆ Membro dei collegi docenti del PhD in Management - Innovation, Sustainability and Healthcare e del PhD in Medicina Traslazionale della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

POSIZIONI ACCADEMICHE PRECEDENTI

La mia carriera accademica è iniziata a Milano nel 1986 presso l'Università Bocconi dove sono entrata come borsista e, dopo una esperienza biennale di volontariato in Guatemala, è ripresa nel 1990 come professore a contratto e come docente presso la Scuola di Direzione Aziendale nell'Area Amministrazione e Controllo. In questi anni fondamentali per la mia formazione professionale ho avuto modo di coordinare rilevanti progetti di ricerca e formazione manageriale e di sviluppare una ampia rete di collaborazione con docenti di altri atenei e manager di aziende pubbliche e private. Nel 2013 ho svolto il ruolo di visiting professor all'Università di Toronto.

- ◆ Professore a contratto di "Metodologie e determinazioni quantitative di azienda" presso l'Università L. Bocconi di Milano e docente dell'Area Amministrazione e Controllo della SDA Bocconi (1990 – 1999).
- ◆ Borsista "Amici della Bocconi" presso Università Luigi Bocconi di Milano per lo svolgimento di attività di ricerca e formazione (1986 -1988).
- ◆ Visiting Professor presso l'Institute of Health Policy, Management and Evaluation, University of Toronto (2013).

INCARICHI SCIENTIFICI DI MAGGIORE RILEVANZA

Con riferimento agli ultimi dieci anni ho ricoperto ruoli di responsabilità scientifica a livello nazionale ed internazionale soprattutto nel campo delle politiche sanitarie e nei sistemi di valutazione della performance dei servizi di pubblica utilità.

Ho sempre ritenuto importante garantire un collegamento tra l'attività di ricerca e lo sviluppo di politiche sul territorio per migliorare la salute e la qualità di vita dei cittadini con attenzione alla sostenibilità finanziaria del sistema socio sanitario. In questa prospettiva, con vari incarichi, supporto i policy maker a livello europeo, nazionale e regionale.

- ◆ Membro dal 2016 del "Expert Panel on Effective Ways of Investing in Health", per la Commissione Europea, Bruxelles, che ha il compito di predisporre le "Opinions" che guidano il lavoro dei governi europei sui temi sanità e salute.
- ◆ Membro dal 2018 dello Scientific Advisory Committee presso Bureau of Health Information, organismo governativo Australiano per la misurazione della performance della sanità.
- ◆ Membro dal 2009 al 2013 del Comitato Scientifico per la Programmazione istituito presso il Ministero della Salute Italiano – Direzione Generale della Programmazione Sanitaria.
- ◆ Membro dal 2012 del Comitato Scientifico PNE (Programma Nazionale di Valutazione Esiti) istituito presso AGENAS (Agenzia Sanitaria per i Servizi Sanitari Nazionali), Roma.
- ◆ Responsabile scientifico dal 2008 del Sistema di Valutazione della Performance del network delle regioni. In particolare per le regioni: Toscana, Basilicata, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Marche, Provincia Autonoma di Bolzano, Provincia Autonoma di Trento, Puglia, Umbria, Veneto con supporto alla fase di programmazione, definizione obiettivi e verifica dei risultati.
- ◆ Responsabile scientifico dal 2004 del Sistema di Valutazione della Performance delle Aziende Sanitarie della Regione Toscana, della valutazione degli utenti dei servizi socio sanitari e dei dipendenti del Servizio sanitario regionale.
- ◆ Membro dal 2016 del Comitato Editoriale della rivista Health Economics, Policy and Law (HP), Cambridge University Press.
- ◆ Direzione scientifica della collana "Innovazione e Management in Sanità" della società editrice Il Mulino.
- ◆ Membro del Comitato Scientifico dell'Istituto per lo Studio, la Prevenzione e la Rete Oncologica (ISPRO) (dal 2018).

Negli ultimi anni sono stata chiamata da varie istituzioni governative straniere (Gran Bretagna, Francia, Germania, Svizzera, Svezia, Canada) a presentare il lavoro di ricerca svolto dal Laboratorio MeS nel contesto del sistema sanitario italiano. Il metodo di lavoro e i risultati conseguiti sono stati di ispirazione ad altri centri di ricerca e agenzie internazionali quali l'OECD ([link](#)), l'Agenzia per la Valutazione in sanità della Nuova Zelanda ([link](#)), il Dartmouth Institute negli USA ([link](#)).

ATTIVITÀ DI RICERCA E PRINCIPALI PROGETTI

Ho svolto attività di ricerca rivolte in particolare allo studio dei sistemi di valutazione della performance dei servizi di pubblica utilità, con particolare attenzione alla sanità. L'ambito in cui si concentra la mia produzione scientifica è Health Policy. Pur non essendo SECS-P/o8 un settore con valutazione bibliometrica a livello nazionale, la mia performance di produzione scientifica è pari su Scopus a H1 10, 48 articoli e 266 citazioni e su Google Scholar H1 pari a 14 con 921 citazioni. Nel quadriennio 2015-2018, considerando la Subject Category Health Policy, il mio valore di impatto citazionale ponderato è 2.78 (Field-Weighted Citation Impact FWCI, indice che misura la qualità dell'insieme dei prodotti, sulla base dell'impatto citazionale ponderato per il settore scientifico della pubblicazione rispetto alla media mondiale¹) contro un FWCI dei colleghi italiani di pari ruolo SECS-P/o8 pari 1.80. Tale risultato attesta una qualità scientifica superiore del 98% rispetto ai colleghi italiani e del 178% rispetto allo standard medio mondiale pari a 1.

Il valore complessivo dei finanziamenti dei progetti di cui ho svolto il ruolo di responsabile scientifico negli ultimi 10 anni è stato in media di circa 1,5 / 2 milioni di euro annuali. I progetti di maggiore significatività degli ultimi anni sono i seguenti:

- ◆ Progetto "Developing Health System Performance Assessment for Slovenia and Latvia" finanziato dalla Commissione Europea (2017-2019).
- ◆ Progetto "Healthcare Performance Intelligence Professionals" finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito

¹ Valori di FWCI >1 indicano un impatto ponderato maggiore della media mondiale, valori <1 un impatto inferiore.

del programma di finanziamento alla ricerca Marie Curie - Horizon2020.

- ◆ Progetto "Adressing inequalities interventions in regions" (AIR), finanziato dalla Commissione Europea (2009-2012).
- ◆ Progetto CCM (Centro Controllo Malattie) Ministero della Salute, PNE fase 3 "Valutazione degli esiti per la riduzione disuguaglianze di accesso ai servizi di provata efficacia in popolazioni deboli" (2012-2014).
- ◆ "Valutazione della performance del Network delle regioni: Toscana, Basilicata, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Marche, Provincia Autonoma di Bolzano, Provincia Autonoma di Trento, Puglia, Umbria, Veneto" (2008-2018).
- ◆ Progetto nazionale "Mobilità Sociale e Merito" finanziato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2013-2016).
- ◆ "Analisi della Valutazione di efficienza ed efficacia di SSN", progetto dell'Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali (2013-2014).
- ◆ "Valutazione delle performance delle aziende sanitarie e meccanismi di valutazione e di incentivazione delle direzioni generali", finanziato dal Ministero della Salute (2012-2013).
- ◆ Progetto "Individuazione di un set di indicatori a supporto del processo di valutazione" presso la Commissione d'Inchiesta sull'efficienza e l'efficacia del servizio sanitario nazionale del Senato della Repubblica" (2009 - 2011).
- ◆ Progetti per Valutazione della soddisfazione e dell'esperienza dell'utenza per i servizi di ricovero ospedaliero, primary care, percorso materno infantile, percorso emergenza urgenza, assistenza domiciliare, svolti per conto di varie regioni Toscana, Liguria, Basilicata, Umbria e per Aiop Toscana (2006 – 2017).

ATTIVITÀ DIDATTICA

L'attività didattica è sempre stata una priorità nel mio percorso accademico. Fin dai primi anni di impegno accademico in Bocconi sono stata responsabile di vari corsi sia per allievi undergraduate e PhD sia per operatori e manager del settore pubblico e privato. Adotto metodologie didattiche innovative e credo nell'integrazione dei percorsi di ricerca e formazione soprattutto per le iniziative rivolte al top management. Negli ultimi 5 anni ho seguito 10 Allievi PhD e sono stata tutor di vari Allievi Ordinari della Scuola. Gli incarichi didattici più rilevanti degli ultimi anni sono:

- ◆ Responsabile Scientifico dei percorsi di alta formazione manageriale per i direttori generali, sanitari amministrativi (7 edizioni) e per i Dirigenti di struttura complessa nel settore sanità organizzati dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (25 edizioni).
- ◆ Direttore del Master Universitario di II livello "Management e sanità" presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (4 edizioni del corso da 85 CFU).
- ◆ Docente di Health management nell'ambito del PhD e corso di Perfezionamento in Management - Innovation, Sustainability and Healthcare presso la Scuola Superiore Sant'Anna.
- ◆ Docente di Health Management per il Corso di Laurea in Scienze Mediche e il Corso di Laurea in Scienze economiche e manageriali della Scuola Superiore Sant'Anna.
- ◆ Incarichi di docenza presso varie Università Italiane (Università Bocconi, Università di Bologna, Modena e Reggio Emilia, Venezia, Genova, Roma, Bergamo, Milano, Pisa).

BREVETTI

La mia attività di ricerca ha permesso la registrazione di due brevetti in qualità di inventore, che sono stati utilizzati dalle regioni italiane che hanno adottato il sistema di valutazione della performance progettato dal Laboratorio MeS della Scuola Superiore Sant'Anna.

- ◆ "Metodo per la gestione di indicatori multidimensionali di performance di aziende di servizi" brevetto per Invenzione industriale concesso in data 14 giugno 2011 dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi in qualità di Inventore. Titolari Regione Toscana e Scuola Superiore Sant'Anna – Numero brevetto 0001389298.

- ◆ “Sistema di valutazione della performance di Aziende Sanitarie” brevetto per Invenzione industriale concesso in data 10 aprile 2009 dall’Ufficio Italiano Brevetti e Marchi in qualità di Inventore. Titolari Regione Toscana e Scuola Superiore Sant’Anna – Numero brevetto 0001358839.

PRINCIPALI PUBBLICAZIONI

La valorizzazione scientifica e la divulgazione dei contenuti della mia attività scientifica hanno costituito una parte importante del mio impegno professionale. Ho complessivamente pubblicato 66 articoli su riviste, 88 contributi in volumi, 8 monografie e ho seguito la curatela di 90 tra volumi e rapporti di ricerca. Si riportano alcune delle pubblicazioni più recenti.

ARTICOLI SU RIVISTE INTERNAZIONALI DEGLI ULTIMI 3 ANNI

- Cafagna G., Seghieri C., Vainieri M., Nuti S. (2018) A turnaround strategy: improving equity in order to achieve quality of care and financial sustainability in Italy. *International Journal for Equity in Health*, 17:169. DOI: 10.1186/s12939-018-0878-x.
- Kringos D., Nuti S., Anastasy C., Barry M., Murauskiene L., Siciliani L., De Maeseneer J. on behalf of the members of the Expert Panel on Effective Ways of Investing in Health (2018) Re-thinking performance assessment for primary care: Opinion of the expert panel on effective ways of investing in health. *European Journal of General Practice*, DOI: 10.1080/13814788.2018.1546284.
- Nuti S., Noto G., Vola F., Vainieri M. (2018) Let’s play the patients music: A new generation of performance measurement systems in healthcare. *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0907>
- Bevan RG., Evans A., Nuti S (2018) Reputations Count: Why benchmarking performance is improving health care across the world, *Health Economics, Policy and Law*, 1-21. doi:10.1017/S1744133117000561.
- Grillo Ruggieri T., Berta P., Murante AM., Nuti S. (2018). Patient satisfaction, patients leaving hospital against medical advice and mortality in Italian university hospitals: a cross-sectional analysis. *BMC Health Services Research*, 18:51, ISSN: 1472-6963, doi: 10.1186/s12913-018-2846-y.
- Aimo A., Seghieri C., Nuti S., Emdin M. (2018) Building medical knowledge from real world registries: The case of heart failure. *IJC Heart & Vasculature*, Volume 19, Pages 98-99, ISSN 2352-9067, <https://doi.org/10.1016/j.ijcha.2018.03.008>.
- Vainieri M., Lungu D.A., Nuti S. (2018) Insights on effectiveness of reward schemes from ten years longitudinal case studies in two Italian Regions. *The International Journal of Health Planning and Management*, 2018;1-11. <https://doi.org/10.1002/hpm.2496>.
- Tocchioni V., Seghieri C., De Santis G., Nuti S. (2018) Socio-demographic determinants of women’s satisfaction with prenatal and delivery care services in Italy, *International Journal for Quality in Health Care*, <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzy078>.
- Nuti S. (2018) Performance Measurement at Work: How Can It Be an Effective Management Tool, in “The Myths of Healthcare - Towards New Models of Leadership and Management in the Healthcare Sector”, edited by Adinolfi P., Borgonovi E., Springer International Publishing AG, Cham (ZG), pp. 183-187.
- Nuti S., De Rosis S., Bonciani M., Murante AM. (2017) Re-thinking healthcare performance evaluation systems towards the people-centeredness approach: their pathways, their experience, their evaluation. *HealthcarePapers*.
- De Rosis S., Nuti S. (2017) Public strategies for improving eHealth integration and long-term sustainability in public health care systems: Findings from an Italian case study. *International Journal of Health Planning and management*, pp. 1-22, DOI: 10.1002/hpm.2443.
- Murante AM., Candelori S., Rucci P., Nuti S., Roncella M., Ghilli M., Mercatelli A., Fantini MP. (2017) Catching and monitoring clinical innovation through performance indicators. The case of the breast-conserving surgery indicator. *BMC Research Notes*, 10:288, pp. 1-8, DOI: 10.1186/s13104-017-2597-6.
- Nuti S., Seghieri C., Niccolai F., Vasta F., Grazzini G. (2017), Comparing regional models of congenital bleeding disorders: preliminary steps in the Italian context. *BMC Research Notes*, 10:229, pp. 1-8, DOI: 10.1186/s13104-017-2552-6.
- Nuti S., Vainieri M., Vola F. (2017), Priorities and targets: supporting target-setting in healthcare. *Public Money & Management* vol. 37 (4) pp.277-284.- ISSN:0954-0962.

- Vainieri M., Ferré F., Giacomelli G., Nuti S. (2017), Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health Care Management Review*, vol. 44, pp. 1-12, doi: 10.1097/HMR.000000000000164.
- Brown A.D., Nuti S. (2016), The Continuing Relevance of Academics to Health System Reform, *HealthcarePapers*, 16 (Special Issue) September 2016: 4-6. doi:10.12927/hcpap.2016.24718.
- Vainieri M., Vola F., Gomez Soriano G., Nuti S. (2016), How to set challenging goals and conduct fair evaluation in regional public health systems. Insights from Valencia and Tuscany Regions, *Health Policy*, Sept. 2016.
- Nuti S., Grillo-Ruggieri T., Podetti S. (2016), Do university hospitals perform better than general hospitals? A comparative analysis among Italian regions, *BMJ Open* 2016; doi:10.1136/bmjopen-2016-011426
- Nuti S., Bini B., Grillo-Ruggieri T., Piaggese A., Ricci L. (2016), Bridging the gap between theory and practice in Integrated Care: the case of the Diabetic Foot Pathway in Tuscany, *International Journal for Integrated Care X(X): X*, pp. 1–14, DOI: <http://dx.doi.org/10.5334/ijic.1991>.
- Nuti S., Vola F., Bonini A., Vainieri M. (2016), Making governance work in the healthcare sector: evidence from a “natural experiment” in Italy, *Health Economics, Policy and Law*, Cambridge University Press. Available on CJO 2015 doi: DOI 10.1017/S1744133115000067.

ARTICOLI SU RIVISTE NAZIONALI DEGLI ULTIMI 3 ANNI

- Pennucci F., De Rosis S., Nuti S. (2018) Quando promuovere stili di vita sani diventa un’esperienza professionale per gli adolescenti: il progetto beFood. *Politiche Sanitarie*, 19(1):10-22 | DOI 10.1706/2894.29181.
- Nuti S., Seghieri C., Casalini F. (2017) Nuovi strumenti di management per la gestione integrata dei percorsi assistenziali dei pazienti cronici, *Mecosan*, vol.102/2017, pp. 35-57.
- Vainieri M., Gallo M., Montagano G., Nuti S. (2016) Per migliorare la performance quanto conta l’integrazione tra gli strumenti di governance regionali e aziendali? Alcune evidenze dalla Regione Basilicata. *Mecosan*, Vol. 98, Issue 1, pp. 39-57.
- Nuti S. (2016), Il governo dell’innovazione farmaceutica in Italia: quali strumenti di governance regionale proporre? In *Global & Regional Health Technology Assessment*, Vol. 3 Suppl. 1, Sept. 2016, pp. 7-12.

ALTRI INCARICHI

- ◆ Membro della Commissione Regione Toscana per la selezione dei nominativi da inserire nell’elenco di aspiranti direttori generali delle aziende e degli enti del servizio sanitario regionale, Direzione generale “Diritti di cittadinanza e coesione sociale” (dal 2016).
- ◆ Membro dell’Organismo Indipendente di Valutazione per la Regione Toscana (2012 – 2015).
- ◆ Componente del nucleo di valutazione delle aziende sanitarie di Pistoia e Prato (2003 – 2005).

CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI

- ◆ Madrelingua: Italiana
- ◆ Altre lingue: Inglese, spagnolo

Dichiaro che le informazioni riportate nel presente curriculum vitae sono veritiere ed esatte.

Autorizzo il trattamento dei dati personali contenuti nel mio curriculum vitae in base all’art. 13 del D. Lgs. 196/2003 e all’art. 13 GDPR 679/16.

Data: 10/01/2019

Firma

