



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

Titolo del progetto:

Collaborazione trasversale, flessibilità e creatività: la chiave del successo organizzativo in contesti nuovi o incerti

Un caso concreto: l'acquisto di immobili tramite asta pubblica

Abstract (max 2000 caratteri spazi inclusi)

La Scuola Superiore Sant'Anna ha adottato un modello gestionale, ispirato al metodo lean, che supera la classica struttura per funzioni (necessaria per la definizione di ruoli e responsabilità) a favore di gruppi di lavoro tematici interfunzionali-permanenti o a progetto per rispondere a obiettivi complessi e sfide amministrative crescenti rivolte prioritariamente alla soddisfazione del cliente e alla piena valorizzazione delle competenze. L'approccio ha portato importanti risultati: l'acquisto all'asta di due immobili trasformati in collegi universitari; la valutazione e gestione di un partenariato pubblico-privato per un nuovo polo scientifico; l'attivazione di punti "counseling" per la gestione delle procedure in ambito digitalizzazione. Ogni gruppo ha coinvolto personale di aree diverse (contabilità, gare, edilizia, legale, IT, HR). Step seguiti per il buon esito: costituzione e nomina formale, formazione sia top down (docenti interni vs PTA) sia peer to peer, obiettivi chiari, tempistiche definite, incentivi premiali e valorizzazione dei risultati. L'efficacia dell'approccio è stata dimostrata in più circostanze, a parità o anche migliori risultati, dalla riduzione delle tempistiche rispetto a un processo per fasi e dal minore ricorso alle consulenze esterne. Il modello è scalabile e replicabile in altre università. Nel caso della Scuola la dimensione è stata un fattore abilitante. L'impatto è già tangibile: maggiore efficienza, motivazione del personale e crescita del senso di appartenenza. Il progetto si propone come buona pratica amministrativa, sostenibile e trasferibile.

Conclusione: La Scuola Superiore Sant'Anna propone un approccio gestionale fondato su coinvolgimento, collaborazione e valorizzazione interna, con un impatto concreto sull'efficacia delle azioni amministrative. Il progetto rappresenta un esempio virtuoso di innovazione soft, basata sul capitale umano e sulla capacità di mettersi in gioco in modo integrato e proattivo.

Relazione di progetto (max 8000 caratteri)

Negli ultimi anni la Scuola ha vissuto una fase di crescita significativa che ha messo in luce l'esigenza di rivedere le modalità di gestione delle attività amministrative. La necessità di rispondere in modo tempestivo, efficace e integrato a una complessità crescente – accentuata dalla "sfida" di gestione delle risorse del PNRR – ha reso evidente il bisogno di un'evoluzione gestionale. Il progetto nasce da questo bisogno reale: rendere la macchina amministrativa più agile, consapevole, collaborativa e resiliente, valorizzando le competenze interne, superando la frammentazione per funzioni e mettendo al centro i bisogni della comunità universitaria.

In coerenza con la visione strategica del CoDAU e con gli obiettivi dell'Agenda 2030, l'iniziativa contribuisce concretamente ai Goal 8 (lavoro dignitoso e crescita economica), 9 (innovazione, infrastrutture) e 12 (consumo responsabile), promuovendo



un'amministrazione pubblica centrata sull'utente, sostenibile, accessibile, efficace. Il modello adottato risponde anche alla sfida dei servizi pubblici "integrati, aumentati, semplici e sicuri".

[Il modello gestionale](#)

Il fulcro dell'innovazione è l'adozione di un modello LEAN adattato al contesto pubblico: gruppi di lavoro interfunzionali, formalizzati, composti da figure amministrative con ruoli e competenze diverse. Ogni gruppo lavora per obiettivi specifici, con tempistiche definite, incarichi assegnati, valutazione dei risultati e riconoscimenti premiali. Questo consente di gestire la complessità non con sovrastrutture, ma con un modello gestionale che supera la gerarchia (coinvolgimento continuo dei collaboratori individuati), leggero, flessibile e fortemente orientato al risultato e alla soddisfazione del cliente.

Tra i risultati più importanti risultato frutto dei lavori di gruppo, vi è sicuramente: l'acquisto all'asta dei Relais. La Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa si è trovata a fronteggiare una sfida concreta: ampliare rapidamente la disponibilità di posti letto per gli studenti, rispondendo ai vincoli di tempo imposti dai bandi ministeriali del PNRR. L'opportunità si è concretizzata nella possibilità di acquisire due immobili di pregio in pieno centro città, l'ex Relais dei Fiori e l'ex Relais dell'Orologio, oggetto di procedure fallimentari e immediatamente utilizzabili. Il progetto si è sviluppato come un vero e proprio laboratorio di gestione lean interfunzionale. La complessità è derivata non solo dall'urgenza dei tempi – le stanze dovevano essere completate e assegnate entro poche settimane – ma anche dal fatto che l'operazione coinvolgeva norme specifiche per la Pubblica Amministrazione: ogni passaggio richiedeva autorizzazioni del MEF, attestazioni di congruità del prezzo da parte del Demanio e verifiche puntuali dei saldi strutturali di finanza pubblica. Per affrontare queste sfide, è stato costituito un gruppo di lavoro interfunzionale, composto da collaboratori con competenze diverse: contabilità, edilizia, affari legali, gare, direzione generale. Il gruppo ha operato con obiettivi definiti, tempistiche stringenti, incarichi chiari e monitoraggio continuo dei risultati. Il processo ha previsto una sequenza coordinata di azioni: analisi preliminare degli immobili, valutazione legale e tecnica, predisposizione del progetto per il bando ministeriale, partecipazione telematica all'asta e, infine, adeguamento e messa in funzione delle strutture. Grazie a questo approccio, la Scuola ha potuto aggiudicarsi i due Relais, trasformando in pochi mesi due immobili sottoutilizzati in 62 nuovi posti letto operativi. L'esperienza ha rappresentato un unicum nel panorama universitario italiano, raccontata da Il Sole 24 Ore e Toscana Economy per il suo carattere pionieristico e innovativo. Non si è trattato solo di un'acquisizione immobiliare, ma di un cambiamento culturale e gestionale: il successo è stato possibile grazie a un modello organizzativo snello, basato su team interfunzionali, responsabilità distribuita, rapidità decisionale e focus sul risultato, dimostrando che la Pubblica Amministrazione può operare con efficienza, flessibilità e tempi brevi. L'operazione ha avuto effetti immediati e concreti: studenti beneficiari di nuovi alloggi, personale coinvolto in un'esperienza di collaborazione stimolante. Inoltre, l'iniziativa ha generato un modello replicabile, aperto al confronto con altri atenei interessati a emulare la stessa metodologia, confermando come un approccio lean interfunzionale possa tradurre opportunità complesse in risultati concreti, misurabili e sostenibili.



(Immagine1: Articolo Sole 24 Ore)

Innovatività

La modalità di acquisizione sopra esposta è innovativa in quanto per la prima volta una Pubblica Amministrazione ha partecipato ad un'asta fallimentare.

Risposta a bisogni reali

L'intervento è nato da una domanda concreta e misurabile: nuovi alloggi per studenti mediante utilizzo di risorse di un bando del PNRR. Il modello ha permesso di offrire risposte tempestive, precise e coerenti con i vincoli normativi e temporali. L'asta dei Relais ha permesso di operare in tempi ristrettissimi e con successo in un campo non conosciuto, quello delle aste fallimentari.

Realizzabilità

Il progetto è stato già realizzato e i nuovi posti alloggio risultano assegnati agli studenti.

Scalabilità

Il modello può essere replicato in altri atenei, in particolare medio-piccoli, con minime modifiche.

Impatto

Personale coinvolto attivamente, con impatti su studenti (incremento posti letto), Ministero (utilizzo risorse del PNRR nei tempi richiesti), vertici (semplificazione), ampliamento infrastrutturale.

Il progetto ha avuto eco nazionale (cfr. articoli), rafforzando la reputazione dell'Ateneo e rendendolo un punto di riferimento per l'innovazione organizzativa.

Economicità

Il progetto è stato realizzato senza costi esterni, utilizzando ore ordinarie, incarichi interni e migliorando gli strumenti di incentivazione previsti dalla regolamentazione interna. In particolare, sono state incrementate le possibilità di destinare risorse alle attività dei gruppi



con la previsione di un Fondo a disposizione del Direttore Generale alimentato dalla chiusura di progetti finanziati che si aggiunge alle possibilità offerte dal Fondo di Ateneo per la premialità istituito ai sensi dell'art. 9 della Legge 240 al quale accedono i progetti più sfidanti. Sono stati evitati eccessivi costi di consulenza e si è investito maggiormente in formazione del personale. Il ritorno in termini di efficienza, efficacia e qualità dei risultati è stato elevato, coerente con il principio della produzione responsabile. Il modello dimostra che anche un investimento intangibile – come il cambiamento culturale – può produrre risultati tangibili, concreti e sostenibili.

Conclusione

La Scuola Superiore Sant'Anna presenta una buona pratica di innovazione soft, orientata all'integrazione delle competenze, al merito, alla premialità, alla responsabilizzazione e alla sostenibilità. Il progetto incarna i principi promossi dal CoDAU e dall'Agenda 2030, dimostrando che anche una realtà piccola, ma dinamica, può essere laboratorio di innovazione. Il modello è pronto per essere condiviso, trasferito e moltiplicato, contribuendo alla modernizzazione della PA universitaria e alla valorizzazione delle sue persone.