



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

2019-2021

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

Adottato ai sensi dello schema previsto nelle Linee Guida ANVUR

SOMMARIO

1. PREMESSE NORMATIVE.....	4
2. METODOLOGIA.....	5
2.1. Programmazione integrata.....	5
2.2. Contesto istituzionale.....	6
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	8
1.1. MISSIONE E VALORI.....	8
1.2. ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA.....	9
1.3. NUMERI DEL PERSONALE.....	11
1.3.1. Personale docente e di ricerca	11
1.3.2. Allievi e perfezionandi.....	11
1.4. NUMERI DELLA DIDATTICA.....	13
1.5. NUMERI DELLA RICERCA.....	14
1.6. RANKING.....	16
1.6.1. Ranking THE	16
1.6.2. Altri rankings.....	18
1.6.3. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014.....	18
1.6.4. Progetto Dipartimenti di Eccellenza.....	19
1.7. PROCESSO DI FEDERAZIONE TRA SCUOLE SUPERIORI.....	20
2. REDAZIONE DEL PIANO INTEGRATO.....	21
2.1. INNOVAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2019	21
2.2. ITER DI ADOZIONE DEL PIANO.....	22
2.3. PROCESSO DI BUDGETING	23
2.4. POLITICHE DELLA QUALITÀ	26
3. OBIETTIVI STRATEGICI	29
3.1. OBIETTIVO STRATEGICO 1 - DECLINAZIONE.....	31
3.2. OBIETTIVO STRATEGICO 2 – DECLINAZIONE.....	35
3.3. OBIETTIVO STRATEGICO 3 – DECLINAZIONE.....	37

3.4 OBIETTIVO STRATEGICO 4 – DECLINAZIONE	41
3.5 OBIETTIVO STRATEGICO 5 – DECLINAZIONE	45
4. OBIETTIVI DI GESTIONE.....	50

1. Premesse Normative

Dal 2005 la normativa nazionale individua la necessità per gli Atenei di effettuare la programmazione strategica triennale in connessione «con le linee generali d'indirizzo definite con decreto del MIUR, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti»¹. Gli Atenei sono altresì tenuti ad approvare «programmi strategici» che siano «valutati dal MIUR e monitorati periodicamente» sulla base di parametri e criteri individuati dal Ministero, avvalendosi dell'ANVUR².

Successivamente, il d.lgs. 150/2009 definisce l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di approvare entro il 31 gennaio di ogni anno un documento programmatico triennale, denominato *Piano della Performance*, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio (artt. 10 e 13). Tale documento ha il compito di «individuare gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi», come anche di definire «con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori».

Nel 2013 il definitivo passaggio all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR da un lato ha formalizzato la necessità di tener conto delle specificità del settore universitario, dall'altro ha consentito di avviare l'armonizzazione tra i documenti di programmazione.

Dal 2014 il Dipartimento della Funzione Pubblica è indicato come principale interlocutore nella gestione e monitoraggio del ciclo della performance³.

In questa materia, per le Università svolgono un ruolo di particolare importanza le Linee Guida pubblicate da ANVUR. Le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane* del 2015 sottolineano la necessità di sviluppare, in chiave sistemica ed integrata, la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione. A questo proposito, invitano alla redazione di un documento *integrato*, a partire dal 2016, con cui si intende un documento unico che tenga presenti simultaneamente le attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Nel corso del 2017 la normativa nazionale ha introdotto alcune notevoli innovazioni in tema di gestione e valutazione della performance, con particolare riguardo al rafforzamento del ruolo del

¹ D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, art. 1-ter, c. 1, *Disposizioni urgenti per l'università e la ricerca, per i beni e le attività culturali, per il completamento di grandi opere strategiche, per la mobilità dei pubblici dipendenti, nonché per semplificare gli adempimenti relativi a imposte di bollo e tasse di concessione*, convertito in L. 31 marzo 2005, n. 43.

² D.L. 3 ottobre 2006, n. 262, *Disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria*, convertito in L. 24 novembre 2006, n. 286.

³ D.L. 24 giugno 2014, n. 90, *Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*, convertito in L. 114/2014, art. 19, cc. 9-11.

Nucleo di Valutazione e al coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione⁴.

2. Metodologia

2.1. Programmazione integrata

Nella predisposizione del presente *Piano Integrato della Performance*, la Scuola ha dovuto tenere conto di due indicazioni espresse rispettivamente dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e da ANVUR.

Nel *Piano Nazionale Anticorruzione* (delibera n. 1208 del 22 novembre 2017), in merito alla predisposizione del *Piano della Performance*, ANAC ha ribadito «l'importanza che il Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione», da un lato segnalando «l'esigenza di superare l'impostazione di predisporre un unico piano (definito come "Piano integrato")» e, dall'altro, sottolineando comunque la necessità di non interferire con la normativa di settore. ANAC quindi ha precisato la necessità di mantenere distinti i due *Piani*, quello della Performance e quello per la trasparenza e anticorruzione, e ha confermato che il PTPC dovrà comunque recepire gli obiettivi approvati in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Al termine del 2017, a chiarire ulteriormente il rapporto tra questi documenti per l'ambito universitario, è quindi intervenuta ANVUR che ha suggerito di mantenere un'ottica integrata nella definizione del *Piano*⁵.

Nel 2018 ANVUR si è pronunciata attribuendo particolare centralità al *Piano Strategico*, come documento cardine di definizione delle politiche istituzionali che "definisce la visione complessiva dell'ateneo, declinandola di norma in obiettivi o linee strategiche" (D.M. 987/2016, All. C) e sottolineando la necessaria e reciproca connessione tra i documenti di programmazione⁶.

In ragione di tali premesse, la Scuola ha ritenuto di dover mantenere la denominazione e la visione "*integrata*" prevista dalle Linee Guida ANVUR nella predisposizione del presente *Piano*.

Il presente *Piano Integrato della Performance* è quindi costituito da due documenti tra loro autonomi, ma interconnessi e integrati, ed esporrà in chiave sistemica la programmazione delle attività amministrative riferite alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

⁴ D. Lgs 74/2017, *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*.

⁵ *Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018-2020*, p. 5, accessibile al link: <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/04/NotaIndigestcicloperf2018.pdf>.

⁶ *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane* (novembre 2018), p. 11, accessibile al link: <http://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/> (a gennaio 2019 la versione di novembre 2018 non è più accessibile perché in fase di revisione); il medesimo concetto è espresso in maniera molto chiara anche in *Linee Guida in materia di accreditamento iniziale e periodico delle Scuole Superiori ad Ordinamento speciale*, versione novembre 2018, p. 20, accessibile al link: http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/LG-Scuole-21_11_2018.pdf.

Il modello adottato risponde quindi a una triplice finalità:

- ✓ la pianificazione condivisa degli obiettivi orienta la performance organizzativa ed individuale;
- ✓ il rendiconto relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction* influenza la pianificazione dell'anno successivo
- ✓ il PTPC viene impostato tenendo presenti gli obiettivi di performance e, viceversa, il ciclo di performance prende in considerazione gli obiettivi di trasparenza e anticorruzione.

I principi ispiratori nella predisposizione del *Piano* continuano ad essere quelli previsti da ANVUR per le Università:

- 1) l'assunzione della performance come concetto guida a cui si collegano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e/o illegali);
- 2) la derivazione degli obiettivi di performance amministrativa dagli obiettivi strategici di sviluppo istituzionale;
- 3) la necessità di far dialogare sempre di più la programmazione strategica con quella finanziaria.

Il raccordo tra programmazione strategica e performance, voluto dal legislatore, implica che una volta definiti gli obiettivi strategici, articolati in funzione delle missioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), essi debbano essere tradotti in obiettivi per il personale tecnico-amministrativo, seguendo le logiche organizzative di ciascun ateneo.

2.2. Contesto istituzionale

La Scuola Normale Superiore ha adottato un proprio *Piano Strategico*, approvato dal Consiglio Direttivo in data 14 dicembre 2016. Il *Piano Strategico* ha riguardato il periodo dalla fine del 2016 alla fine del 2018, allineandosi alla programmazione triennale del Ministero di cui al Decreto Ministeriale n. 635 dell'8 agosto 2016 e al successivo Decreto Ministeriale n. 2844 del 16 novembre 2016. Il *Piano Strategico 2016-2018* ruota intorno alle tre missioni istituzionali delle Università (didattica, ricerca e terza missione) e per ciascuna di esse ha individuato gli obiettivi da perseguire anche nel rispetto degli Atti di indirizzo del Ministero.

Nella fase attuale di redazione del presente *Piano Integrato della Performance* (gennaio 2019), la Scuola Normale non farà riferimento a un documento di programmazione strategica, che sarà compito della nuova direzione della Scuola, una volta eletta.

In assenza di un documento politico-strategico pluriennale, per ottemperare agli obblighi normativi relativi alla definizione e approvazione di un *Piano Integrato della Performance* annuale, entro il 31 gennaio 2019, la Scuola ha ritenuto opportuno proporre ed elaborare un documento di programmazione della performance principalmente dedicato a consolidare obiettivi di miglioramento istituzionale e gestionale di attività comunque rilevanti per l'istituzione (su cui v.d. *infra*).

Il *Piano Integrato della Performance* della Scuola pertanto:

- è redatto rispettando le indicazioni strutturali contenute nelle *Linee Guida* ANVUR;
- accoglie le indicazioni di ANVUR espresse nel documento “*Feedback al Piano integrato 2017-2019*”;
- mira a tenere insieme le dimensioni della performance, della trasparenza e delle politiche di anticorruzione;
- è coerente con il sistema di programmazione strategica triennale e con quella economico-finanziaria annuale dell’ateneo.

Con la predisposizione e approvazione del presente documento, si ritengono assolti gli obblighi di legge aventi ad oggetto i seguenti documenti:

- Piano della Performance (ex art. 10 del D.lgs. 150/2009),
- Piano per la Trasparenza e l’Integrità (ex art. 11 del D.lgs. 150/2009),
- Piano per la Prevenzione della corruzione (ex art. 1 della Legge 190/2012).

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

1.1. Missione e valori

La Scuola Normale Superiore di Pisa è un istituto di istruzione superiore universitaria, di ricerca e alta formazione a ordinamento speciale e come tale si inserisce nel sistema universitario italiano con sue caratteristiche specifiche: selezione degli allievi esclusivamente in base al merito; profondo intreccio didattica/ricerca; vita collegiale integrata; apertura agli scambi internazionali.

Lo Statuto della Scuola individua come centrale e fondante il tema dello sviluppo della ricerca e del miglioramento della qualità dell'istruzione superiore, anche in rapporto alla società. L'articolo 2 dello Statuto (art. 2. *Finalità*), infatti, dichiara che «la Scuola ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche, naturali, umanistiche e politico-sociali, esplorandone le interconnessioni». Pertanto lo scopo stesso dell'esistenza della Scuola coincide perfettamente con la tensione verso il miglioramento della qualità del sistema formativo e di ricerca nazionale. Di conseguenza, nell'intento di attuare tale obiettivo, la Scuola «persegue il più alto livello di formazione, universitaria e post-universitaria, permanente e ricorrente, valorizzando prioritariamente il rapporto tra formazione e ricerca, anche per favorire la sua migliore interazione con l'esterno».

Da questa primaria e fondamentale formulazione statutaria discendono, a cascata e coerentemente, altre specifiche azioni: l'individuazione del talento e la sua 'cura', attraverso la garanzia di una formazione specifica e di altissimo livello finalizzata a sviluppare le capacità individuali (c. 2, art. 2).

In linea con tali finalità, il modello collegiale e residenziale mira ad ottimizzare l'impiego delle risorse umane e strumentali della Scuola, non solo attraverso insegnamenti, strutture e docenti, nonché numerose opportunità di borse di scambio con le più prestigiose istituzioni di ricerca e formazione nazionali e internazionali, ma anche attraverso la possibilità di far interagire tra loro, tramite il modello collegiale e residenziale, gli allievi stessi e i perfezionandi, ovviamente senza barriere disciplinari. Questa visione generale espressa dallo Statuto trova concreta e specifica declinazione in altri documenti ufficiali (regolamenti, atti di programmazione, etc.), nella concreta articolazione delle strutture accademiche e amministrative della Scuola.

Alle tradizionali tre strutture accademiche (Classe di Lettere e Filosofia, Classe di Scienze, Dipartimento di Scienze politico-sociali), con lo Statuto del 2018 è stata aggiunta una quarta struttura accademica, l'Istituto Carlo Azeglio Ciampi, incardinato presso la sede fiorentina della Scuola.

Oltre a tali strutture accademiche, sulla base delle quali sono sviluppate le attività di didattica e ricerca, la Scuola possiede anche strutture per il supporto alla ricerca: alcune sono state organizzate in Laboratori di ricerca; altre invece sono configurate in maniera più libera e mobile come "gruppi di ricerca".

In aggiunta a ciò, sono state sviluppate nel tempo alcune strutture, denominate Centri di supporto, che hanno il ruolo di supportare lo studio, la ricerca e le connesse attività di divulgazione.

Lo Statuto entrato in vigore nel 2018 (art. 35) prevede la progressiva costituzione di Centri di Ricerca, attraverso la graduale annessione di Laboratori e Centri di supporto.

1.2. Organizzazione amministrativa

La Scuola è articolata in tre strutture accademiche:

- la Classe di Lettere e Filosofia;
- la Classe di Scienze ;
- il Dipartimento di Scienze Politico-Sociali.
- l'Istituto Carlo Azeglio Ciampi

Quest'ultimo è ancora oggetto di un processo organizzativo che lo renda pienamente operativo.

Le strutture sono equamente suddivise tra la sede di Pisa e quella di Firenze.

L'amministrazione della Scuola è organizzata in Aree, alcune a presidio dirigenziale altre coordinate da elevate professionalità (EP), e in Servizi di staff a supporto del Direttore e del Segretario Generale. Le Aree a loro volta si articolano in Servizi.

L'articolazione organizzativa della Scuola accanto alle strutture accademiche e amministrative prevede la presenza di alcune strutture a supporto delle attività didattiche e di ricerca, che a loro volta si articolano in Centri e Laboratori.

Nel corso del 2019 sia le Aree dell'Amministrazione che i Centri e i Laboratori saranno oggetto di revisione e assestamento organizzativo. In particolare dovrà realizzarsi il disegno organizzativo delineato nello statuto per gli attuali Centri e Laboratori.

Di seguito si forniscono due grafici relativi alla attuale organizzazione dell'amministrazione e dei centri ad oggi attivi (2018) (figg. 1-2) che risultano vigenti al momento di approvazione del presente documento.

Figura 1. Organizzazione dell'amministrazione centrale (dicembre 2018)

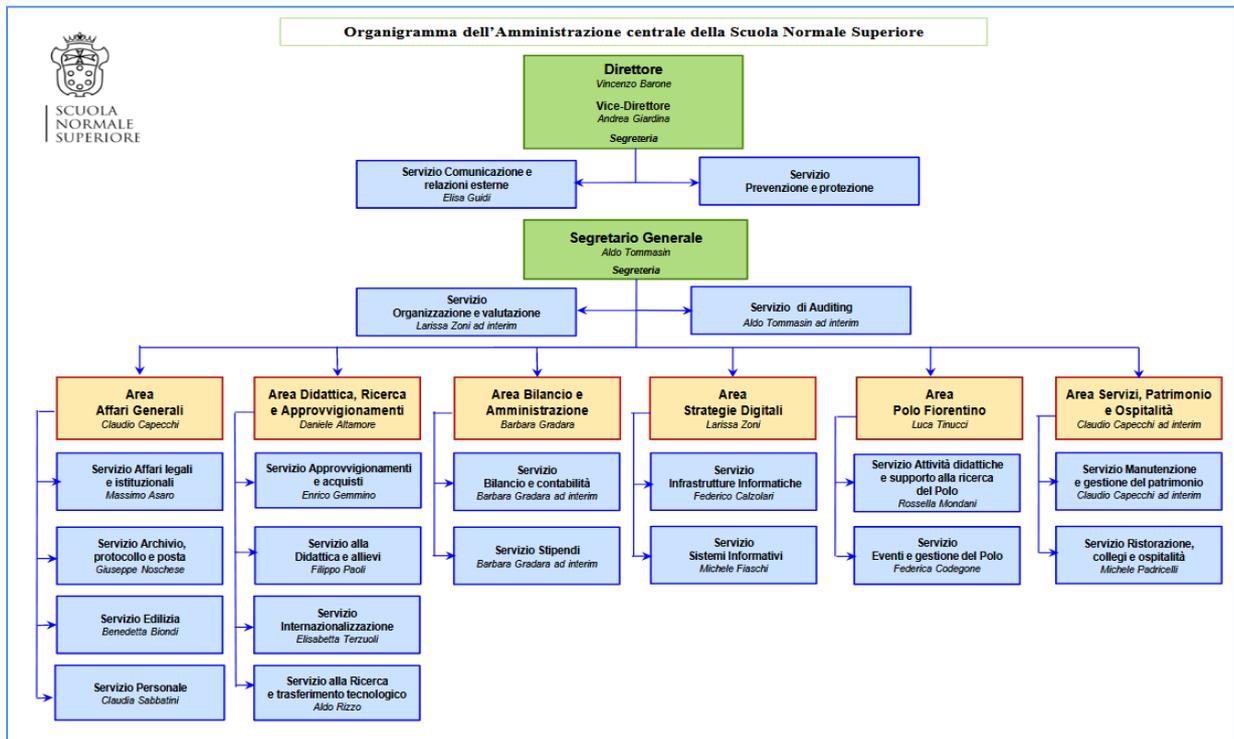
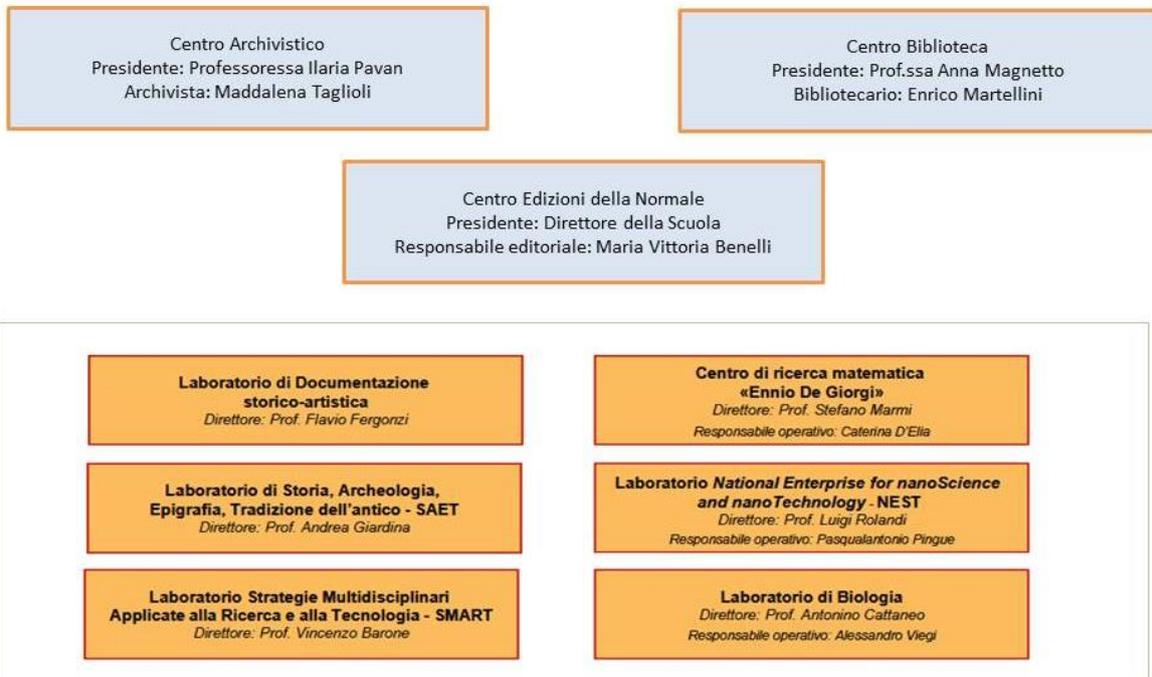


Figura 2. Organizzazione dei laboratori e centri di supporto (dicembre 2018)

Organigramma di Centri di Supporto e Laboratori della Scuola Normale (2018)



1.3. Numeri del personale

1.3.1. Personale docente e di ricerca

Nel corso degli anni, a fronte dei numerosi pensionamenti, la Scuola è riuscita a mantenere costante il numero delle proprie unità di personale nell'ambito della didattica e della ricerca e, in alcuni casi, ne ha aumentato leggermente il numero (Tabella 1). Particolare impegno è stato perseguito nel garantire il numero di professori di prima fascia e nello sviluppare posizioni di seconda fascia e di ricercatore a tempo determinato.

Inoltre, ogni anno sono stati attivati circa 150 assegni di ricerca e circa 80 contratti di co.co.co., questi ultimi quasi esclusivamente su fondi di provenienza esterna. Questo aspetto viene qui menzionato anche perché la presenza di una ricca comunità accademica è considerata come fattore di rilievo, da valutare ai fini dell'accreditamento periodico delle sedi (D.M. 439/2013, art. 3, c. 1, lett. c, p. II). Ciò testimonia la capacità della Scuola di attivare numerose linee di attività, spesso messe in atto grazie a finanziamenti esterni, e di mantenere viva una ricca e vivace comunità di ricerca.

Tabella 1. Personale SNS, 2016-2018 (Legenda: Classe di Lettere e Filosofia: CLF; Classe di Scienze: CS; Dipartimento di Scienze politico-sociali: DSPS)

Strutture accademiche	2016				2017				2018			
	CLF	CS	DSP S	Tot.	CLF	CS	DSPS	Tot.	CLF	CS	DSPS	Tot.
Professori prima fascia	13	12	2	27	9	13	1	23	11	16	1	28
Professori seconda fascia	4	6	4	14	4	5	4	13	4	7	4	15
Ricercatori t.i.	10	11	0	21	7	10	0	17	6	9	0	15
Ricercatori t.d	8	10	7	25	11	11	6	28	7	8	4	19
Professori contratto	14	24	4	42	20	36	9	65	15	21	3	39
Assegnisti	66	68	26	160	57	77	30	164	56	89	20	165
Co.co.co.	12	13	20	45	35	20	50	105	27	29	28	84

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, il numero delle unità di personale è rimasto sostanzialmente invariato nel biennio.

1.3.2. Allievi e perfezionandi

Al centro dell'attività istituzionale della Scuola si situa l'individuazione e la coltivazione del talento e del merito, da sviluppare primariamente attraverso la didattica e la ricerca. Per questo motivo, il cuore pulsante della Scuola è costituito dagli Allievi e dai Perfezionandi.

Per quanto riguarda il numero di allievi e perfezionandi (Tabella 2), si può in primo luogo rilevare una tendenza verso una lieve crescita:

- da un totale di **292** allievi ordinari nel 2016 si è passati a ben **301** nel 2018,

- da un totale di **273** perfezionandi nel 2016 si è passati a **279** nel 2018.

Ogni posizione attivata è interamente coperta da borsa di studio, prevede la copertura totale delle spese di vitto e alloggio e ha durata pluriennale, previo il rispetto degli adempimenti curriculari da parte di allievi o perfezionandi.

Per entrambe queste categorie (allievi ordinari, perfezionandi) si possono presentare qui alcune osservazioni su temi di particolare interesse, quali internazionalizzazione e pari opportunità⁷.

Ad esempio, in relazione al tema della internazionalizzazione, per gli anni 2016-2018 si segnala un lieve ma progressivo **aumento** degli allievi di **nazionalità non italiana**:

- nel 2018 gli allievi di nazionalità non italiana costituiscono un quarto dei perfezionandi;

- nel 2018 gli allievi di nazionalità non italiana costituiscono un 12% del totale (Tabella 2).

Un altro dato importante riguarda l'**aumento progressivo della componente femminile** nel corpo allievi, in particolare tra i perfezionandi, tra i quali raggiunge in totale quasi il 30% nel 2018 (Tabella 2).

Tabella 2. Allievi e Perfezionandi SNS, dati 2016-2018 (Legenda: Classe di Lettere e Filosofia: CLF; Classe di Scienze: CS; Dipartimento di Scienze politico-sociali: DSPS)

	2016			2017			2018		
	CLF	CS	DSPS	CLF	CS	DSPS	CLF	CS	DSPS
Perfezionandi*	98	129	46	93	137	35	98	147	34
<i>di cui stranieri</i>	12	26	24	10	32	22	11	39	19
<i>di cui donne</i>	45	35	18	36	47	16	33	56	20
Allievi ordinari	141	151	0	144	150	0	141	156	4
<i>di cui stranieri</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	0
<i>di cui donne</i>	47	18	0	45	16	0	46	14	2

* Nel 2016 sono stati considerati per l'Istituto di Scienze Umane e Sociali anche 6 dottorandi ex-SUM del 29esimo ciclo (tutti italiani). Nel 2018 sono stati considerati anche 2 perfezionandi in corso di iscrizione (stranieri) per la Classe di Scienze.

In particolare, per quanto riguarda il Corso di Perfezionamento, a fronte della tradizionale maggior rappresentanza della componente femminile nella Classe di Lettere e minor rappresentanza della stessa nella Classe di Scienze, è da sottolineare l'aumento consistente e progressivo del numero di donne tra i perfezionandi della Classe di Scienze (35 nel 2016, 47 nel 2017 e 56 nel 2018). Per il 2017 e il 2018 al Corso di Perfezionamento, il numero dei soggetti femminili è più alto nella Classe di Scienze rispetto alla Classe di Lettere, con una netta inversione di tendenza nella distribuzione dei generi rispetto al Corso Ordinario. Rimangono però ancora

⁷ L'**Internazionalizzazione della formazione superiore e della ricerca** è tra l'altro indicata come una delle priorità politiche (n. 8) per il 2019, vd. *Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca per l'anno 2019, adottato con atto del Ministro*, 55 del 20 dicembre 2018, accessibile al link: <http://www.miur.gov.it/documents/20182/0/Atto+di+indirizzo+2019.pdf/cf8808be-ff48-4b3c-ab9e-aff70d5abb7d>.

esigui i numeri della componente femminile per l'arruolamento tra gli allievi ordinari della Classe di Scienze.

In sintesi, la Scuola negli ultimi anni si è mossa nella direzione di una politica di progressivo **aumento delle posizioni di allievo e perfezionando**, mantenendo comunque numeri molto limitati; inoltre si segnala l'interesse sia alla apertura internazionale, sia all'adozione di politiche di bilanciamento di genere.

1.4 Numeri della didattica

Per quanto riguarda l'attività didattica (Tabella 3), è rilevante sottolineare che, in connessione con il graduale allargamento del numero di allievi e perfezionandi, anche l'offerta didattica è progressivamente aumentata, sia attraverso la progettazione e presentazione di una propria e individuale offerta, sia attraverso la creazione di differenti e innovative proposte formative con altre università o Scuole Superiori.

Tabella 3. Attività didattica SNS, dati 2016-2018. (Legenda: Classe di Lettere e Filosofia: CLF; Classe di Scienze: CS; Dipartimento di Scienze politico-sociali: DSPS).

Strutture accademiche	2015/2016			2016/2017			2017/2018		
	CLF	CS	DSPS	CLF	CS	DSPS	CLF	CS	DSPS
Corsi Perfezionamento	5	7	2	4	6	2	5	8	2
Insegnamenti corso ordinario	31	44	0	31	47	0	32	49	0
Insegnamenti corso perfezionamento	32	39	18	29	48	27	32	56	30

Come si può rilevare dalla Tabella 3, il numero degli insegnamenti, già peraltro molto alto, ha continuato a crescere, seppur lievemente, negli anni:

- i corsi di perfezionamento sono aumentati da 14 nell'Anno Accademico 2015/2016 a 15 per l'Anno Accademico 2017/2018;
- gli insegnamenti per il corso ordinario sono similmente aumentati da 75 a 81,
- gli insegnamenti del corso di perfezionamento sono saliti considerevolmente a 118 per l'Anno Accademico 2017/2018, a partire dal numero di 89 per l'Anno Accademico 2015/2016.

A fronte di questo impegno da parte della Scuola, si registrano risultati molto positivi.

La valutazione della didattica da parte di allievi e perfezionandi mantiene livelli di soddisfazione molto alti (tra il 3,3 e il 3,8, rispetto ad un massimo di 4).

La media dei voti universitari per la Classe di Lettere si è attestata al disopra del 29,5 negli ultimi due anni accademici (A.A. 2016/2017 e A.A. 2017/2018), mentre è considerevolmente migliorata per la Classe di Scienze, passando da 27,3 dell'A.A. 2015/2016 a 28,9 dell'A.A. 2017/2018.

In sintesi, il posizionamento strategico della Scuola Normale nell'ambito della didattica costituisce uno dei punti di forza della Scuola e necessita di essere adeguatamente tutelato nella sua organizzazione e conformazione, eventualmente prestando attenzione allo sviluppo delle linee indicate nell'Atto di Indirizzo MIUR 2019, che indicano la necessità di continuare a promuovere politiche per l'internazionalizzazione e la parità tra i generi.

1.5. Numeri della ricerca

Dal punto di vista della ricerca, nel corso del biennio 2017-2018 il numero di progetti di ricerca attivi è sensibilmente aumentato (Tabella 4).

Tabella 4. Numero di progetti di ricerca attivi SNS, dati 2016-2018

	2016				2017				2018			
	CLF	CS	DSPS	tutti	CLF	CS	DSPS	tutti	CLF	CS	DSPS	tutti
Totale progetti attivi	55	87	30	172	109	135	53	297	80	128	44	252
di cui UE	4	11	5	20	3	13	5	21	2	14	4	20
di cui ministeri	22	26	5	53	20	20	6	46	15	15	5	35
di cui conto terzi	1	1	0	2	1	2	0	3	0	2	0	2
di cui SNS	25	40	17	82	72	75	39	186	53	69	31	153
Altri progetti	9	21	3	33	13	25	3	41	10	28	4	42

Sulla base dei dati esposti in tabella, è possibile condurre le seguenti osservazioni:

- 1) per quanto riguarda i **progetti europei** si segnala il mantenimento costante nel numero dei progetti attivi (**20** circa per ogni anno preso in considerazione). Si tratta di un importante risultato per la Scuola in quanto tale categoria di finanziamento risulta molto prestigiosa, sia per quanto riguarda le modalità di accesso e selezione, altamente qualificanti, sia per quanto riguarda i criteri molto rigorosi di gestione dei finanziamenti;
- 2) per quanto riguarda gli "Altri Progetti", con cui si indicano tutte le attività di ricerca finanziate da soggetti privati, come Fondazioni, o altri soggetti pubblici diversi dai Ministeri, si constata l'aumento costante del numero dei progetti attivi (33 progetti in corso nel 2016; 41 progetti in corso nel 2017; 42 progetti in corso nel 2018);
- 3) per quanto riguarda i progetti con finanziamento proveniente da fonte governativa (Ministeri), si constata invece negli anni una lieve flessione negativa (53 progetti in corso nel 2016; 46 progetti in corso nel 2017; 35 progetti in corso nel 2018);
- 4) per quanto riguarda i progetti interni (SNS), il numero è raddoppiato nel 2017 (186) rispetto all'anno precedente (82), in relazione ad alcune modifiche nella predisposizione di bandi interni. A questo proposito, occorre infatti ricordare che, nel corso del 2017, sono

state introdotte alcune tipologie di finanziamento, come quella relativa alla ricerca di base o ai finanziamenti per assegni di ricerca che, in linea anche con le omonime linee di finanziamento ministeriali, prevedono l'erogazione di somme ridotte, in rapporto però ad un alto numero di progetti finanziabili.

In generale questi dati indicano un forte dinamismo della Scuola e una spiccata consapevolezza della necessità di reperire risorse esterne per il finanziamento della ricerca.

Le entrate da progetti di ricerca europei sono il segnale più favorevole e incoraggiante per lo sviluppo della ricerca della Scuola in ragione dell'incremento costante delle connesse entrate, fino al 2017 quando le entrate accertate da progetti di ricerca europei ammontano ad oltre 3 milioni di euro. Le entrate da soggetti privati (imprese italiane) sono anch'esse considerevolmente aumentate nel 2017, fino a circa 2,8 milioni di euro.

La mancanza di incassi nel corso del 2017 per la voce "Entrate per attività di ricerca da MIUR" va interpretata non nel senso che non ci siano progetti MIUR attivi alla SNS, bensì nel senso che da tali progetti attivi non sono derivati incassi effettivi nel corso del 2017 per motivi gestionali (conformazione dei budget).

È interessante notare come, nonostante il mancato incasso sui progetti MIUR nel 2017 e il progressivo decremento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO, come riportato in Tabella 5), si registra comunque un aumento delle entrate complessive per la ricerca.

È opportuno sottolineare, infine, che la voce "Conto Terzi" risulta particolarmente bassa per la Scuola in quanto è di solito destinata a tipologie di attività (produzione di strumenti o servizi applicativi) in linea generale lontane rispetto agli ambiti scientifici tradizionalmente praticati alla Scuola.

Tabella 5. Finanziamenti destinati a progetti di ricerca negli anni 2015-2017 (entrate accertate).

	2015	2016	2017
FFO	35.739.614	33.830.569	33.564.333
Entrate per attività di ricerca da UE	2.296.494	2.851.278	3.264.482
Entrate per attività di ricerca da MIUR	779.238	1.065.471	0
Entrate per attività di ricerca da amm. pubbliche italiane e enti di ricerca italiani e stranieri	479.868	1.153.948	1.115.023
Entrate per attività di ricerca da imprese italiane	378.331	590.300	2.781.913
Entrate per attività di ricerca da privati no-profit	159.438	49.500	51.378
Entrate per attività di ricerca da Ateneo	2.448.831	2.313.426	2.332.275
Entrate per attività di ricerca in conto terzi	279.895	118.173	125.632

1.6. Ranking

1.6.1. Ranking THE

Fin dal 2004, il Ranking THE (*Times Higher Education*) produce dati sulla performance delle università, a disposizione di famiglie, università, amministrazione e industria⁸.

La più importante delle analisi prodotte consiste nel *THE World University Rankings*, la lista delle università più importanti al mondo, che per il 2019 include più di 1.250 istituzioni in 86 paesi. Questo ranking prende in considerazione ciascuno degli aspetti cruciali delle attività universitarie: insegnamento (ambiente di apprendimento); ricerca (quantità, entrate e reputazione); internazionalizzazione (staff, studenti e personale di ricerca); impatto delle citazioni per l'influenza della ricerca sviluppata; entrate dal settore privato (trasferimento tecnologico). Il ranking THE utilizza 13 indicatori attentamente calibrati per fornire comparazioni più ampie e bilanciate possibile; i dati sono poi sottoposti ad un controllo indipendente di PricewaterhouseCoopers, così da rendere il *THE World University Rankings* l'unico ranking a livello globale ad essere soggetto ad un controllo completamente indipendente.

Oltre al *THE World University Rankings*, THE pubblica anche altri tipi di rankings, alcuni più specialistici (*THE Asia University Rankings*, *the THE Latin America University Rankings* and *the THE Young University Rankings*), altri condotti con peculiari metodologie (*THE World Reputation Rankings*), altri ancora concentrati su specifiche discipline (*engineering; computer science; business and economics; life sciences; clinical and health; psychology; law; education; physical science; social science; and arts and humanities*).

In base al ranking *Times Higher Education*, per la valutazione generale si nota un arretramento della Scuola Normale negli anni dal 2015 al 2018 (dalla 63° alla 184° posizione), con una inversione di tendenza a partire dal 2018 (dalla 184° alla 161° posizione, con un recupero di 23 posizioni).

Oltre ad una valutazione generale, il medesimo ranking offre anche analisi più specifiche, dedicate a singoli aspetti. Ad esempio, per quanto concerne il parametro "Research", dal 2016 (punti 53) si è registrato una flessione negativa (punti 33), in lieve ripresa per il 2019 (punti 37)⁹. Diversamente, per quanto riguarda il parametro "International Outlook" (fig. 3), dal 2016 al 2019, la Scuola Normale ha progressivamente migliorato il suo posizionamento¹⁰; analogamente, per il parametro "Teaching" (fig. 4), la Scuola ha costantemente migliorato il suo punteggio, dal 2016 al 2019¹¹.

⁸ Sito ufficiale: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>.

⁹ Il parametro "Research" riguarda la produzione scientifica ed è composto dai seguenti fattori: reputazione, entrate per ricerca, produttività della ricerca.

¹⁰ Il parametro "International outlook" riguarda l'internazionalizzazione (la capacità dell'ateneo di attrarre studenti e ricercatori da tutto il mondo) ed è composto dai seguenti fattori: proporzione di studenti internazionali, proporzione di staff internazionale, collaborazioni internazionali (misurate attraverso le pubblicazioni).

¹¹ Il parametro "Teaching" riguarda l'ambiente di apprendimento ed è composto dai seguenti fattori: reputazione, rapporto staff accademico di ricerca/studenti, rapporto dottorandi/allievi ordinari, rapporto dottorati conferiti/staff accademico, entrate istituzionali.

Ancora relativamente al THE per aree scientifiche, nel 2016 la Scuola ha ottenuto un ottimo piazzamento nel *Arts & Humanities Ranking*, con posizionamento al 60° posto a livello mondiale (punteggio 53,7)(fig. 5); infine, nel 2019, nell'ambito *Physical Sciences*, la Scuola ha ottenuto un ottimo posizionamento per il parametro Citations (85,8) (fig. 6).

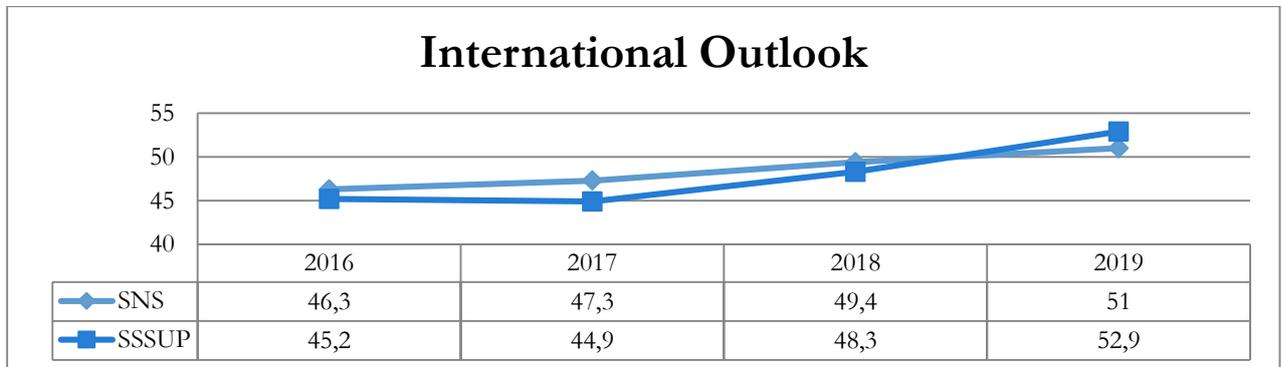


Figura 3. Ranking THE. International Outlook

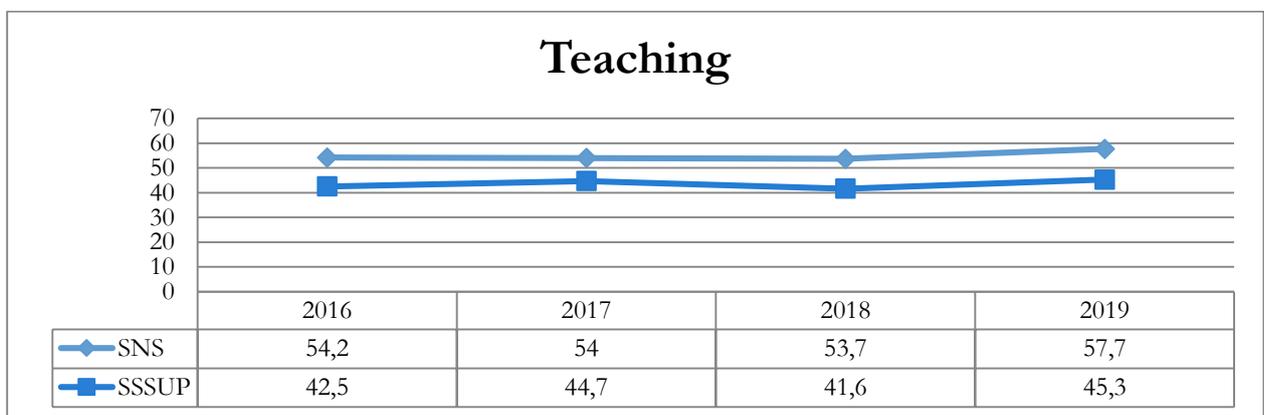


Figura 4. Ranking THE. Teaching

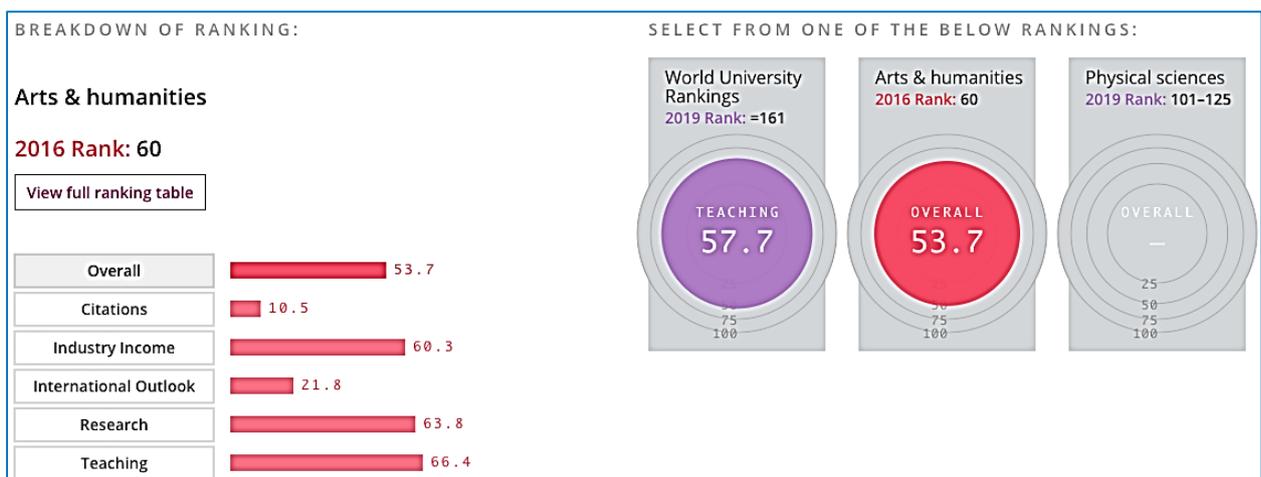


Figura 5. Ranking THE. Arts and Humanities (2016)

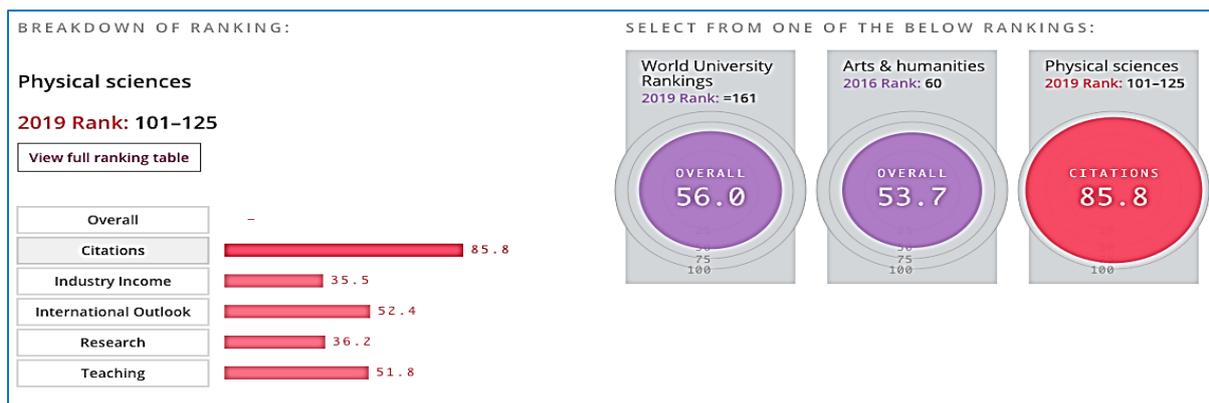


Figura 6. Ranking THE. Physical Sciences (2019)

1.6.2. Altri rankings

L'*Academic Ranking of World Universities* (edizione 2018), già elaborato dalla Jiao Tong University di Shanghai, presenta un modulo del ranking particolarmente adatto alle caratteristiche della Scuola. Il parametro "per capita performance" (PCP) tiene conto, infatti, della "taglia" dell'ateneo e dell' "intensità di qualità" degli atenei; pertanto, secondo questo parametro che relaziona le caratteristiche della Scuola alle sue dimensioni, nel 2018 la Scuola si colloca alla **11° posizione al mondo, con il punteggio di 45,8**, in stretta contiguità con altre Università, di ben altre dimensioni (Ecole Normale Supérieure; Harvard University; Princeton; Cambridge; Berkeley; MIT; Oxford; Zurigo). Il parametro *per capita performance* (PCP) era stato molto positivo anche nel 2017, quando la Scuola si era aggiudicata **9° posizione**, con il punteggio di 48.

Il risultato del *QS World University Ranking* per il 2019 è molto positivo per la Scuola Normale, passata dalla **192°** posizione del 2018 alla **175°** posizione per il 2019. Questo ranking tiene conto di 4 indicatori: "Academic Reputation", "Employer Reputation", "Faculty/Student Ratio", "Citations per Faculty".

Per due di questi indicatori la Normale ha ottenuto risultati molto buoni: in base al parametro "Faculty/Student", che misura la qualità dell'insegnamento attraverso il rapporto normalizzato tra docenti e studenti, la Scuola Normale Superiore è **34esima al mondo** (Scuola Superiore Sant'Anna, 68esima). Inoltre, in base al parametro "Citations per faculty", che misura il numero di citazioni ottenute dalle pubblicazioni di una istituzione in un quinquennio, la Scuola si colloca al 59° posto al mondo e seconda in Italia (punteggio 81,6).

1.6.3. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014

Come ogni altro Ateneo italiano, la Scuola ha partecipato alla Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014. L'esito di tale processo è stato molto favorevole¹²:

¹² I dati qui presentati provengono dal Rapporto *Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014)*, Parte terza: *Analisi delle singole Istituzioni*, 21 Febbraio 2017, accessibile al link: <http://www.anvur.it/rapporto-2016/files/Universita/58.PisaNormale.pdf>.

- in relazione alla valutazione dei prodotti di ricerca, la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media del 97,06. Tale percentuale è superiore a quella media delle altre università.
- la Scuola Normale Superiore è presente in sette delle sedici aree scientifiche, collocandosi in tutte le aree nella classe dimensionale delle piccole Università. L'indicatore R è maggiore di «uno» in tutte le aree, mostrando che la valutazione media è superiore alla media nazionale di area. L'indicatore X è anch'esso superiore a «uno» in tutte le aree, mostrando che la frazione di prodotti eccellenti ed elevati è sempre superiore alla media di area;
- in relazione agli indicatori di contesto di area, sia in valore assoluto che normalizzati (sugli addetti in mobilità e sui finanziamenti da bandi competitivi e sulle figure in formazione) la Scuola Normale Superiore di Pisa compare sempre nei primi quartili della distribuzione.

1.6.4. Progetto Dipartimenti di Eccellenza

La legge 232 dell'11 dicembre 2016 (art. 1, cc. 314-337) ha avviato l'iniziativa denominata *Dipartimenti di Eccellenza*. La norma prevede che ANVUR rediga su richiesta del MIUR, in base all'Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD), esito della VQR 2011-2014, , una graduatoria preliminare dei migliori 350 Dipartimenti delle Università statali. Tale elenco è stato pubblicato in data 12 maggio 2017 e annovera le due Classi di Lettere e Filosofia e di Scienze Matematiche e Naturali della Scuola entrambe come candidabili (con ISPD pari a 1) per la presentazione dei progetti Dipartimenti di Eccellenza.

In virtù di questo posizionamento, la Scuola ha presentato al MIUR due progetti nell'ambito del bando Dipartimenti di Eccellenza. Progetti che sono stati entrambe finanziati.

1.7. Processo di federazione tra Scuole Superiori

Nel corso del 2018, il processo di federazione, approvato dal MIUR nell'ambito della Programmazione Triennale 2016-2018 (D.M. n. 264 del 12 maggio 2017), è entrato nella sua fase di più concreta attuazione.

Il Progetto di Federazione è stato formulato ai sensi dell'art. 3 della L. 240/2010, tra la Scuola Normale di Pisa, la Scuola Superiore S. Anna di Pisa e l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia in relazione all'Obiettivo B, *Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche*, Azione a): *Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca*.

Il progetto proposto e approvato prevede la realizzazione di una federazione trilaterale tra le tre Scuole tramite la eventuale organizzazione di una serie di organi e strumenti congiunti, tra cui si possono menzionare i seguenti:

- Consiglio di Amministrazione Federato,
- Nucleo di Valutazione Federato,
- Collegio,
- Comitato Etico Ricerca,
- Ufficio Procedimenti Disciplinari
- Presidio Qualità

Il progetto indica altresì come target l'istituzione di un Consiglio di Amministrazione congiunto che, entro il 31 dicembre 2018, si riunisca almeno tre volte.

Tra le altre attività della Federazione sono inoltre menzionati:

- corsi di orientamento congiunti sulle attività didattiche e di ricerca delle Scuole indirizzati non solo agli studenti per l'accesso ai corsi ordinari e di dottorato, ma anche ai docenti scuole medie inferiori;
- iniziative di placement per promuovere le occasioni di studio e di ricerca in Italia e all'estero;
- iniziative in tema di sicurezza e sorveglianza sanitaria per il rispetto degli obblighi di legge, anche in tema di formazione alla sicurezza, attraverso la costituenda piattaforma e-learning;
- iniziative congiunte per migliorare il posizionamento delle tre Scuole nei ranking internazionali universitari;
- l'istituzione di un corso ordinario congiunto nel settore delle scienze politiche e l'attivazione di un progetto E-learning per una piattaforma congiunta con finalità di supporto alla didattica, alla ricerca e alla formazione.

Per quanto riguarda l'ambito della ricerca, il progetto federativo dispone non solo la creazione di laboratori congiunti, ma anche lo sviluppo di altre iniziative di cooperazione, valorizzando i punti di forza di ciascuna realtà e mettendo in condivisione le risorse umane e materiali necessarie (spazi immobiliari esistenti e attrezzature anche di nuova acquisizione). Le tre Scuole sono riuscite a rispettare gli impegni assunti con il progetto.

2. REDAZIONE DEL PIANO INTEGRATO

2.1. Innovazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019

Al termine dell'anno 2018, è stato approvato un nuovo *Sistema di Misurazione della performance*, con tre principali obiettivi:

1. integrare il ciclo della performance alle strategie dell'ateneo e al ciclo di budget;
2. esplicitare la logica cascading nella definizione degli obiettivi semplificare alcuni passaggi e aspetti divenuti ormai ridondanti nel corso degli anni;
3. valorizzare l'apporto dell'intera struttura al ciclo enfatizzando ruolo degli obiettivi di gestione e di comportamento organizzativo.

Per conseguire questi tre obiettivi, il *Sistema 2019* è stato innovato rispetto ai precedenti *Sistemi* secondo le seguenti linee:

1. eliminazione degli Obiettivi di Struttura, ormai divenuti ridondanti rispetto agli obiettivi di Ateneo;
2. assegnazioni degli Obiettivi di Ateneo da parte del Segretario Generale ai soli responsabili di I livello (responsabili di Area, di Centro, di Servizi in staff), come chiara e definita declinazione degli obiettivi strategici;
3. declinazione concordata degli Obiettivi di Ateneo per i responsabili di II livello, da parte dei responsabili di I livello, in accordo con il Segretario generale;
4. valutazione dei collaboratori esclusivamente attraverso gli Obiettivi di Gestione e comportamentali;
5. valorizzazione della partecipazione a *Good Practice* per l'uso dei risultati delle analisi ai fini dell'assegnazione degli obiettivi di gestione.

Nel nuovo *Ciclo della Performance (2019)*, per quanto riguarda le categorie di obiettivi:

1. rimangono gli Obiettivi Strategici, sovraordinati;
2. rimangono gli Obiettivi di Ateneo, di Gestione e comportamentali, ma con diversa distribuzione e, in alcuni casi, concezione;
3. gli Obiettivi di Ateneo sono la diretta emanazione a livello amministrativo degli Obiettivi Strategici e sono codificati solo per le posizioni di responsabilità (responsabili di I e II livello);
4. gli Obiettivi di Gestione sono più chiaramente focalizzati sul miglioramento qualitativo dei servizi e sono maggiormente definiti attraverso l'individuazione di un set di indicatori di misurazione, connessi con il progetto *Good Practice*. Questi obiettivi sono assegnati direttamente ai collaboratori delle strutture in maniera unitaria, ma la valutazione del loro raggiungimento va a incidere anche sulla valutazione dei responsabili;

Inoltre, per quanto concerne il processo di assegnazione:

1. gli Obiettivi di Ateneo sono assegnati direttamente dal Segretario Generale ai Responsabili di I livello in base agli Obiettivi Strategici definiti dal Direttore. I responsabili di I livello declinano gli obiettivi di Ateneo ricevuti in altri Obiettivi di Ateneo che assegnano ai responsabili di II livello. La declinazione è sottoposta al vaglio del Segretario Generale;

2. gli Obiettivi di Gestione sono attribuiti dal Segretario Generale in base alle risultanze del questionario *Good Practice* e ad altri strumenti di analisi interni, per valutare efficacia ed efficienza dei servizi. I Responsabili di I livello scelgono, dal set proposto dall'amministrazione, gli indicatori di misurazione che saranno applicati agli obiettivi e, laddove non vi sia una opzione di scelta utile per la loro struttura, possono proporre al Segretario generale altri indicatori da usare.

Per quanto concerne la pesatura e il numero degli obiettivi per categoria:

1. è stato definito un numero massimo degli obiettivi strategici che possono essere assegnati al Segretario Generale (n. 5);
2. rispetto alla impostazione precedente del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, gli Obiettivi di Ateneo e di Gestione presentano una variazione di peso e/o di numero per tutte le categorie di personale interessate.
 - a. per quanto concerne gli Obiettivi di Ateneo, si segnala l'aumento del loro peso e numero per Responsabili di I (per Dirigenti: n. 4, 40%; per responsabile di area, di servizio in staff o di centro: n. 3, 35%) e II livello (per responsabile di servizio o sezione di centro: n. 3, 35%), al fine di sottolineare maggiormente anche la loro partecipazione all'attuazione delle scelte strategiche;
 - b. per quanto riguarda gli Obiettivi di Gestione, si segnala l'aumento del loro peso per i collaboratori (B, C, D: 80%; EP: 70%), al fine di valorizzare il miglioramento delle modalità di svolgimento dell'attività ordinaria. Per ciascuna unità di personale è stato predeterminato un numero massimo di Obiettivi di Gestione che va a scalare nella gerarchia dei responsabili. Più in dettaglio, ad ogni responsabile di servizio, o di servizio in staff, o di centro, o di sezione di centro, sono riconducibili al massimo n. 2 obiettivi di gestione; ad ogni responsabile di area sono riconducibili al massimo n. 3 obiettivi di gestione; ad ogni Dirigente sono riconducibili al massimo n. 4 obiettivi di gestione. Il peso degli obiettivi di gestione dipende dalla categoria di appartenenza del responsabile e dal suo ruolo, oscillando da un peso del 20% per i Dirigenti ad un peso del 35% per i responsabili di servizio o di sezione di centro, di categoria C o D.
 - c. per quanto riguarda gli Obiettivi Comportamentali, si sottolinea che essi variano nel peso solo per due categorie di personale (responsabili di servizio C/D, peso 30%; collaboratori EP: peso 30%), ma non nel numero.

2.2. Iter di adozione del Piano

In data 25 febbraio 2018, è entrato in vigore il nuovo Statuto federato, che contiene alcune indicazioni relative all'adozione del presente *Piano Integrato della Performance*, rispetto anche al più generale meccanismo di programmazione istituzionale.

La Scuola fonda la sua attività sugli atti di programmazione previsti dalla legislazione vigente e con essi stabilisce le «**linee di sviluppo strategico**» (Statuto, art. 13, c. 4).

Il Direttore predispose le «**linee fondamentali** dei programmi triennali» (Statuto, art. 17, c. 2, lett. d), che assumono la denominazione, ormai consolidata, di «**Obiettivi Strategici**» nell'ambito

specifico della programmazione della performance della Scuola, come previsto dal *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019*.

Nell'ambito della performance, gli **Obiettivi Strategici** vengono annualmente assegnati dal Direttore al Segretario Generale che, a sua volta, li declina in **Obiettivi di Ateneo** e li assegna ai responsabili di Primo Livello. Gli Obiettivi di Ateneo vengono ulteriormente declinati in **Obiettivi di Ateneo di II livello** e assegnati ai responsabili di secondo livello.

L'insieme di tali obiettivi costituisce il nucleo portante dell'annuale ciclo della performance e il contenuto centrale del *Piano Integrato della Performance*.

Spetta inoltre al Segretario Generale il compito di «proporre il piano integrato» (Statuto, art. 25, c. 3, lett. f) al Consiglio di Amministrazione Federato, che a sua volta, ha il compito di «adottare gli atti di programmazione e di pianificazione generali che non rientrano nelle competenze del Senato accademico» (Statuto, art. 19, c. 3, lett. p).

Infine, nel più ampio ambito della programmazione strategica generale, il Senato Accademico ha il compito di «emanare, su proposta del Direttore, le **direttive generali** contenenti gli **indirizzi strategici** della Scuola» (art. 21, c. 2, lett. e), nonché di «fornire al Consiglio di Amministrazione Federato indicazioni per la programmazione strategica».

Pertanto, in ragione delle indicazioni statutarie, il *Piano Integrato della Performance* viene elaborato e presentato dal Segretario Generale al Consiglio di Amministrazione, previo approvazione del Senato Accademico e si configura come articolazione a livello organizzativo e amministrativo delle linee fondamentali di programmazione assegnate dal Direttore della Scuola.

Gli obiettivi di Ateneo e gli Obiettivi di Gestione attribuiti a cascata ai Responsabili di Area e di Servizio rappresentano la declinazione operativa degli obiettivi strategici del Segretario generale. Come evidenziato anche nel paragrafo “3. Obiettivi strategici”, per l'anno 2019, gli obiettivi sovraordinati sono stati codificati dal Segretario Generale come **obiettivi strategici di tipo direzionale** esclusivamente connessi con il miglioramento e il potenziamento delle attività amministrative che, a vario titolo, supportano le attività fondamentali della Scuola (didattica, ricerca e terza missione). Al momento della approvazione del *Piano Integrato* da parte del Consiglio di Amministrazione Federato era ancora in atto un processo di condivisione degli obiettivi stessi e relativi indicatori e target tra il vertice amministrativo e i responsabili dei singoli Servizi. Pertanto il Piano Integrato è stato approvato con solo una prima declinazione degli obiettivi strategici in Obiettivi di Ateneo, e in seguito dettagliato con la puntuale declinazione di Obiettivi e target per Servizio. Per la programmazione futura si prevede di iniziare questo processo di condivisione tra il vertice amministrativo e i responsabili dei singoli Servizi già a partire da settembre, in modo da avere anche una maggiore coerenza ed integrazione con il processo di budgeting.

2.3. Processo di budgeting

L'iter diretto alla formazione del budget è stato avviato nel mese di settembre 2018 ed è stato coordinato dal Servizio Bilancio e Contabilità, che ha condiviso con gli uffici amministrativi

centrali, con i centri di supporto e con i laboratori le logiche di costruzione del “Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo”¹³.

Nel *Piano Integrato 2019* è riportato il Budget economico di Ateneo (Tabella 6,) in termini di costi e stipendi, suddiviso per unità analitica, con esclusione dei riferimenti a personale docente e ricercatore delle strutture accademiche (Classi di Lettere e Filosofia, Classe di Scienze e Dipartimento di Scienze politico-sociali).

I totali previsti in sede di budget per ciascun Servizio (Tabella 6), Area e Laboratorio, riguardano il complessivo funzionamento ordinario e non sono specifici per gli obiettivi definiti dal *Piano Integrato*.

Questo approccio è una scelta obbligata imputabile sia all’articolazione degli obiettivi stessi che non prevedono investimenti o costi aggiuntivi dedicati (attrezzature, spese di formazione aggiuntiva ad hoc, etc.), sia al periodo di transizione organizzativa e strategica che la Scuola Normale sta vivendo e che ha portato ad un disallineamento temporale tra la fase di budgeting e quella di assegnazione degli obiettivi. Dunque, per il 2019, le risorse necessarie per il perseguimento dei singoli obiettivi sono ricomprese all’interno del più ampio budget di funzionamento dei Servizi interessati.

Poiché le Linee guida Anvur¹⁴ evidenziano la necessità di sviluppare una sempre maggiore coerenza e integrazione del ciclo di gestione della performance con il processo di budgeting, con l’elaborazione del Piano Integrato 2019 la Scuola ha tentato di sopperire alle difficoltà appena descritte avviando una procedura più complessa, finalizzata a fornire alcuni primi parametri di riferimento. Innanzi tutto, al fine di individuare in maniera adeguata l’effettivo impegno di risorse per il perseguimento dei singoli obiettivi, per la prima volta con questo *Piano Integrato* si propone ai Responsabili, in fase di rendicontazione dei singoli obiettivi, di esplicitare le risorse effettivamente dedicate al loro raggiungimento, in termini sia di costi (ad esempio cancelleria e altri materiali di consumo, consulenze, spese per convegni...), sia di quota stipendiale del personale (percentuale del tempo dei collaboratori dedicato al perseguimento dell’obiettivo e conseguente valorizzazione). Più chiaramente, a fronte del budget previsionale per struttura, fornito in Tabella 6, che fornisce una sorta di quadro di riferimento per il tetto massimo di spesa possibile per ogni struttura, al termine del Ciclo della Performance i responsabili saranno tenuti ad esprimersi sui costi effettivamente sostenuti per il raggiungimento dell’obiettivo specifico. Tali informazioni saranno cristallizzate e forniranno un primo dato attendibile per il *budgeting* degli anni successivi.

¹³ Bilancio Unico di Previsione 2019, accessibile al seguente link:

<https://www.sns.it/sites/default/files/allegati/2019/%3Cem%3EModifica%20Pagina%20informativa%3C/em%3E%20Bilancio%20preventivo%20e%20consuntivo/bilanciunicodiprevisione2019.pdf>

¹⁴ *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane* (novembre 2018), p. 11, accessibile al link: <http://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/> (a gennaio 2019 la versione di novembre 2018 non è più accessibile perché in fase di revisione).

Tabella 6. Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo, anno 2019

UNITA' ANALITICA	BUDGET ECONOMICO	
	COSTI	STIPENDI
Archivi	14.850,00	81.120,00
Area Affari Generali		61.600,00
Area Bilancio e Amministrazione		44.150,00
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti		62.400,00
Area Polo Fiorentino		45.300,00
Area Strategie Digitali		47.150,00
Centro Biblioteca	2.111.406,53	914.500,00
Centro De Giorgi	240.000,00	157.800,00
Centro Edizioni	214.680,00	182.200,00
Direzione	77.335,40	
Laboratorio di Biologia	153.000,00	198.000,00
Laboratorio di Documentazione Storico Artistica	100.000,00	152.600,00
Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico	150.000,00	302.500,00
Laboratorio NEST	150.000,00	268.000,00
Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART	150.000,00	232.000,00
Segretariato Generale	200.393,00	193.050,00
Segreteria del Segretario Generale		60.700,00
Segreteria della Direzione		76.700,00
Servizio Affari Legali e Istituzionali	116.100,00	176.600,00
Servizio alla Didattica e Allievi	8.819.788,33	1.004.550,39
Servizio alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	1.520.500,00	273.000,00
Servizio Approvvigionamenti e Acquisti	99.630,00	395.600,00
Servizio Archivio, Protocollo e Posta	95.400,00	198.200,00
Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	966.909,54	347.782,82
Servizio Bilancio e Contabilità	2.130.933,39	192.200,00
Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne	460.500,00	514.500,00
Servizio di Auditing		102.350,00
Servizio di Prevenzione e Protezione	24.300,00	38.200,00
Servizio Edilizia	166.752,32	399.600,00
Servizio Eventi e gestione del Polo	109.998,00	107.200,00
Servizio Infrastrutture Informatiche	567.000,00	194.000,00
Servizio Internazionalizzazione	252.450,00	178.000,00
Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio	4.267.537,70	449.000,00
Servizio Organizzazione e valutazione	125.252,41	296.200,00
Servizio Personale	152.236,10	309.950,00
Servizio Ristorazione Collegi e Ospitalità	3.454.577,77	669.000,00
Servizio Sistemi Informativi	316.000,00	233.000,00
Servizio Stipendi	38.579,40	2.098.824,00
Totale complessivo	27.246.109,89	11.257.527,21

Pertanto la scheda obiettivi, che sarà messa a disposizione delle strutture, è innovata, attraverso l'inserimento di campi specifici, dedicati proprio a raccogliere questo tipo di informazioni.

Un esempio di scheda di rendicontazione di un obiettivo che terrà conto esplicitamente di questi parametri economici è riportato in Tabella 7. Nella scheda, oltre alla autovalutazione e alla valutazione dell'obiettivo in termini di performance rispetto al target individuato, sarà quindi disponibile anche la rendicontazione delle risorse economiche utilizzate.

In tal modo, grazie a questo meccanismo, si avvia un percorso virtuoso che, dalla prossima rendicontazione, fornirà una base di dati economici che saranno utili da un lato per effettuare

stime e dall'altro per contrattare direttamente con i Responsabili eventuali risorse da dedicare agli obiettivi definiti in sede di programmazione nei prossimi anni.

Tabella 7. Esempio di scheda di rendicontazione degli obiettivi

Obiettivo Strategico	Obiettivo di I livello	Obiettivo di II livello	Indicatore/ parametro di valutazione	Target/ livelli performance	Autovalutazione	Costi dedicati	Risorse Umane dedicate
Descrizione Obiettivo Strategico	Descrizione Obiettivo di Ateneo di I livello o di Gestione	Descrizione Obiettivo di Ateneo di II livello o di Gestione	Indicatore/ parametro scelto per la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo	Target definito per il raggiungimento dell'obiettivo e conseguenti livelli di performance	Autovalutazione del livello di realizzazione dell'obiettivo, con descrizione e riferimenti utili alla puntuale verifica da parte del servizio competente	Rendicontazione dei costi dedicati al perseguimento dell'obiettivo (descrizione della voce di contabilità analitica e quantificazione economica)	% del tempo dei collaboratori per categoria dedicato al perseguimento dell'obiettivo

2.4. Politiche della Qualità

Negli ultimi anni la Scuola Normale ha avviato nell'ambito degli obiettivi di Programmazione Triennale 2016-2018 un processo di federazione con la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna e con l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia (si veda a questo proposito il paragrafo 1.7. Processo di federazione tra Scuole Superiori).

Lo strumento della Federazione ha consentito alle tre Scuole da un lato di mantenere riconoscibile l'identità storica e accademica propria di ciascuna istituzione e, dall'altro, di rafforzarsi per ambire a raggiungere livelli di performance sensibilmente migliori proprio grazie all'effetto congiunto di una maggiore integrazione e alla condivisione di risorse umane e delle infrastrutture.

In questo quadro, le Scuole della federazione hanno adottato un documento comune sulle Politiche della Qualità che costituisce un *project's framework* aggiungendo un ulteriore tassello nell'unità di intenti della Federazione. All'interno della propria realtà, ciascuna Scuola adotta i propri documenti specifici che sono espressione delle peculiarità indicate nello Statuto e nei documenti di programmazione.

Pertanto, il documento intitolato *Politiche della Qualità* è stato adottato con delibera del Senato Accademico del 23 gennaio 2019 ed è sottoposto ad approvazione del Consiglio di Amministrazione Federato del 31 gennaio 2019, avendo acquisito il parere positivo del Presidio della Qualità in occasione della sua prima seduta (23 gennaio 2019).

Successivamente la Scuola declinerà le proprie peculiarità in tema di Assicurazione della Qualità (AQ) in alcuni documenti specifici, tra i quali sicuramente si possono annoverare un documento specifico per le politiche dell'Ateneo e altri quattro documenti che riguardano le principali macro aree di intervento (Didattica, Ricerca, Terza Missione e Servizi). Tali documenti saranno elaborati congiuntamente tra Presidio, Commissioni Paritetiche e gli organi di vertice.

Queste policies costituiscono il pilastro del Sistema Qualità, che è monitorato e gestito dal Presidio della Qualità e valutato dal Nucleo di Valutazione. Grazie all'articolazione di questo sistema, gli Organi deputati implementano le politiche della qualità, individuando le azioni di progettazione, pianificazione, realizzazione e monitoraggio della qualità in un circolo virtuoso.

Tale Sistema trova attuazione attraverso l'architettura organizzativa prevista dallo Statuto e dai futuri documenti interni per l'Assicurazione di Qualità dell'Ateneo, della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione e dei servizi.

Per la Scuola la cultura della Qualità è dunque uno strumento organizzativo per il miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia delle attività istituzionali dell'Ateneo, e coinvolge l'intera comunità – docenti, ricercatori allievi e personale tecnico amministrativo, - ma anche volano di valorizzazione e uso della conoscenza e dei saperi per contribuire allo sviluppo culturale, economico e sociale della comunità territoriale di Pisa e in generale del Paese. Per queste ragioni è stato deciso di inserire un'apposita sezione dedicata alle politiche per la Qualità della Scuola nel presente Piano Integrato. In questo modo si evidenzia come nascono e si realizzano gli obiettivi e le azioni strettamente correlate al miglioramento continuo della qualità, in coerenza con le priorità della Scuola inserite negli atti di programmazione.

In generale, il Sistema di Assicurazione di Qualità dell'Ateneo si propone i seguenti obiettivi:

- il miglioramento continuo della qualità delle attività formative e di ricerca;
- il miglioramento continuo dei servizi di cui usufruisce la Comunità (collegi, mensa, infrastrutture di ricerca, servizi amministrativi e di supporto agli studenti, etc.);
- il miglioramento continuo dei livelli di autonomia responsabile sia nell'uso delle risorse, sia nel soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, ex studenti, rappresentanti del mondo del lavoro e delle istituzioni del territorio).

In particolare il *Piano Integrato* per l'anno 2019 ha portato alla previsione dei seguenti obiettivi di miglioramento della qualità (per un maggiore dettaglio degli obiettivi si veda 3. Obiettivi strategici e 4. Obiettivi di Gestione):

PER LA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI:

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "Sviluppo di pratiche, procedure e strumenti volti a implementare il sistema della qualità" sono state previste sia attività per una migliore raccolta e sistematizzazione dei dati della didattica per rispondere ai requisiti di accreditamento sia azioni per gli allievi nei settori del tutoraggio, placement e counseling.

PER LA RICERCA:

Nell'ambito dell'obiettivo strategico "Promozione della ricerca e trasferimento tecnologico" sono state previste iniziative e attività per potenziamento del trasferimento tecnologico, con il coinvolgimento diretto delle infrastrutture di ricerca, tramite anche la formazione degli specialisti interni e la creazione di banche dati dedicate. Nell'ambito dell'obiettivo strategico "Sviluppo di pratiche, procedure e strumenti volti a implementare il sistema della qualità" (sono state anche previste invece attività volte a migliorare la raccolta e sistematizzazione dei dati della ricerca.

PER I SERVIZI:

Nell'ambito degli Obiettivi Strategici "Crescita e sviluppo del capitale umano e delle infrastrutture e servizi" e "Potenziamento dei servizi per la comunità di Ateneo e il territorio" sono state previste iniziative volte al potenziamento del welfare della Scuola, alla sperimentazione dello smartworking e allo sviluppo di servizi di accoglienza per studenti, personale e ospiti (progetto welcome).

Inoltre, gli obiettivi di Gestione, nel loro complesso, riflettono la necessità di attuare un miglioramento complessivo dei servizi in termini di efficacia ed efficienza degli stessi.

PER LA TERZA MISSIONE:

Oltre che nell'ambito dell'Obiettivo Strategico "Potenziamento dei servizi per la comunità di Ateneo e il territorio" tramite lo sviluppo di migliori servizi di accoglienza (progetto welcome) e comunicazione (web e social media), anche l'Obiettivo Strategico "Promozione della ricerca e trasferimento tecnologico" promuove il potenziamento della comunicazione esterna della valorizzazione delle attività di Terza Missione portate avanti dalla Scuola in tutte le sue iniziative.

3. OBIETTIVI STRATEGICI

Per l'anno 2019, gli obiettivi sovraordinati sono stati codificati dal Segretario Generale, a causa della mancanza del vertice politico.

Essi si configurano quindi come **obiettivi strategici di tipo direzionale** e sono esclusivamente connessi con il miglioramento e il potenziamento delle attività amministrative che, a vario titolo, supportano le attività fondamentali della Scuola (didattica e ricerca).

Tali obiettivi strategico-direzionali coincidono completamente con quelli del Segretario Generale.

Per il 2019, il 60% sul totale della valutazione del Segretario derivante dagli obiettivi è composta per il 20% dal risultato complessivo degli Obiettivi di Gestione e per l'80% dal risultato complessivo degli Obiettivi di Ateneo (si veda *il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* pag. 17 per la "Valutazione del Segretario Generale"). La quota del 20% è da considerarsi in modo proporzionale tra tutti gli obiettivi di Gestione assegnati, per i quali si rimanda al paragrafo relativo per la declinazione.

Si indicano qui di seguito gli **Obiettivi Strategici** della Scuola Normale per l'anno 2019, precisando anche il peso di ciascuno di essi ai fini della successiva valutazione delle attività del Segretario Generale:

1. CRESCITA E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E DELLE INFRASTRUTTURE E SERVIZI

Promozione di attività finalizzate allo sviluppo del personale amministrativo e tecnico, nonché allo sviluppo o al miglioramento qualitativo di infrastrutture e/o servizi

A questo obiettivo è attribuito il peso del **20%** (di cui **15%** per la declinazione degli Obiettivi di Ateneo e **5%** per gli Obiettivi di Gestione).

2. RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Promozione della ricerca principalmente attraverso il potenziamento del trasferimento tecnologico

A questo obiettivo è attribuito il peso del **20%** (di cui **15%** per la declinazione degli Obiettivi di Ateneo e **5%** per gli Obiettivi di Gestione).

3. SISTEMA DI ACCOUNTABILITY

Sviluppo di pratiche, procedure e strumenti volti a implementare il sistema della qualità e dell'accountability in diversi settori (contabile, processi di qualità, etc.).

A questo obiettivo è attribuito il peso del **20%** (di cui **15%** per la declinazione degli Obiettivi di Ateneo e **5%** per gli Obiettivi di Gestione).

4. SERVIZI PER LA COMUNITA' DI ATENEO E IL TERRITORIO

Promozione e sviluppo di servizi volti a migliorare l'attrattività e la comunicazione della Scuola verso diversi tipi di pubblico ed utente.

A questo obiettivo è attribuito il peso del **20%** (di cui **15%** per la declinazione degli Obiettivi di Ateneo e **5%** per gli Obiettivi di Gestione).

5. ATTIVITA' PER LA TRASPARENZA E IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE. POLITICHE PER LA SICUREZZA E LA PREVENZIONE DEL RISCHIO

Attuazione e sviluppo delle misure programmate nel Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione (*Piano Integrato 2018-2020*) e nell'aggiornamento dello stesso, e sviluppo delle misure previste per il 2019; nonché sviluppo di azioni di sensibilizzazione sui temi della sicurezza sui luoghi di lavoro.

A questo obiettivo è attribuito il peso del **20%** (di cui **15%** per la declinazione degli **Obiettivi di Ateneo** e **5%** per gli **Obiettivi di Gestione**).

Nei paragrafi seguenti segue la declinazione degli Obiettivi Strategici in Obiettivi di Ateneo di I e II livello e nel paragrafo successivo una descrizione più approfondita degli Obiettivi di Gestione.

3.1. Obiettivo Strategico 1 - declinazione

1. CRESCITA E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E DELLE INFRASTRUTTURE E SERVIZI

Promozione di attività finalizzate allo sviluppo del personale amministrativo e tecnico, nonché allo sviluppo o al miglioramento qualitativo di infrastrutture e/o servizi.

Peso totale	Obiettivo di Ateneo	Obiettivo Ateneo II livello	Livelli di performance	Primo Livello	Secondo Livello
5	1. Sviluppo del capitale umano	Progetto pluriennale e modulare per l'elaborazione di Linee guida sulla Formazione e catalogo delle conoscenze e competenze	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: predisposizione del manuale operativo sulla formazione entro il 31/12/2019 Livello 3: predisposizione del manuale operativo sulla formazione entro il 30/11/2019 Livello 4: predisposizione del manuale operativo sulla formazione entro il 31/10/2019 Livello 5: predisposizione del manuale operativo sulla formazione entro il 30/09/2019	Servizio Organizzazione e valutazione	
		Definizione delle politiche e del progetto avvio smart working. Piano di fattibilità per "Lavoro Agile": elaborazione di un piano di fattibilità relativo alle previsioni normative sul "Lavoro Agile" in relazione alla ricognizione delle condizioni lavorative del personale (residenza, tipologia di attività svolte, disponibilità) e al possibile impatto sulla Scuola (vantaggi vari e/o svantaggi)	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: incontro consultivo con CUG su avvio di uno studio per introdurre smart-working e linee guida Livello 3: ricognizione SPE delle condizioni personali e lavorative del personale Livello 4: Elaborazione studio/Piano per avvio smart-working e invio entro il 31/12/2019 al SG e dirigente (con riferimenti normativi, esito ricognizione, disamina vantaggi attesi, proposta iter introduzione smart-working presso la Scuola) Livello 5: Elaborazione proposta di Regolamentazione o linee guida dello smart working a completamento dello Studio/Piano di cui al livello 4 e consegna a SG e Dirigente entro il 31/12/2019	Area Affari Generali	Servizio Personale

	1. Sviluppo del capitale umano	Progetto finalizzato alla corretta gestione delle ferie del personale per contemperare il diritto irrinunciabile ad usufruirne nei termini contrattuali con le esigenze di assicurare la funzionalità dei servizi. Informativa completa al personale sulla corretta gestione delle ferie in base alle diverse norme di riferimento; anticipazione programmazione ferie annuali; rilevazione criticità e avvio attuazione piani di recupero	Entro il 31/12/2019: Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: elaborazione situazione aggiornata delle ferie del personale (annuali e arretrate) nel rispetto dei termini CCNL; suddivisione del personale in fasce di intervento con obiettivi di recupero da attuare Livello 3: circolare informativa generale in materia di ferie e per la programmazione annuale Livello 4: circolare specifica relativa al recupero da inviare alle strutture con situazioni critiche, con dettaglio situazione, indicazioni per recupero, prospetto per comunicare piani di recupero Livello 5: raccolta piani di recupero e monitoraggio rispetto degli stessi	Area Affari Generali	Servizio Personale
4	2. Sviluppo di infrastrutture	Attuazione delle attività previste nell'ambito del piano triennale dei lavori pubblici: Avvio di lavori di restauro e consolidamento (Carovana – via Consoli del mare; Polvani - II° Lotto; Canonica – Lotti funzionali I° e V° per la biblioteca)	Livello 1: nessun lavoro avviato Livello 2: lavori in Carovana ed al Polvani avviati al 31 ottobre 2019 Livello 3: lavori in Carovana ed al Polvani avviati al 31 agosto 2019 Livello 4: lavori in Carovana ed al Polvani avviati al 30 giugno 2019 Livello 5: tutti i lavori avviati al 31 ottobre 2019		Servizio Edilizia

	2. Sviluppo di infrastrutture	Attuazione delle attività previste nell'ambito del piano triennale dei lavori pubblici: Prosecuzione di restauro, adeguamento normativo e condizionamento delle stanze restaurate al palazzo della Gherardesca, nonché loro allestimento tramite arredo su misura	Entro il 31/12/2019: Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: lavori della fase piano terra e piano primo lato destro conclusi Livello 3: lavori e arredo della fase piano terra e piano primo lato destro conclusi Livello 4: lavori della fase sottotetto conclusi Livello 5: lavori della fase sottotetto conclusi ed arredo avviato		Servizio Edilizia
6	3. Sviluppo dei servizi	Proposta agli organi del progetto relativo allo sviluppo del centro Edizioni ("University Press")	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: proposta del progetto agli organi entro il 31/12/2019 Livello 3: proposta del progetto agli organi entro il 30/11/2019 Livello 4: proposta del progetto agli organi entro il 31/10/2019 Livello 5: proposta del progetto agli organi entro il 30/09/2019	Centro Edizioni	
		Predisposizione di tipologie di menù catering per tipologia di evento e fascia di prezzo.	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Stesura delle tipologie di catering e relativi costi entro il 31/12/2019 Livello 3: Stesura delle tipologie di catering e relativi costi entro il 30/11/2019 Livello 4: Stesura delle tipologie di catering e relativi costi entro il 31/10/2019 Livello 5: Stesura delle tipologie di catering e relativi costi entro il 30/09/2019	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Ristorazione, collegi e ospitalità
		Redazione di FAQ del Servizio Stipendi a favore del personale della Scuola	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: redazione delle FAQ entro il 31/12/2019 Livello 3: redazione delle FAQ entro il 30/11/2019 Livello 4: redazione delle FAQ entro il 31/10/2019 Livello 5: redazione delle FAQ entro il 30/09/2019	Area Bilancio e Amministrazione	Servizio Stipendi

3. Sviluppo dei servizi	Attuazione e del programma biennale degli acquisti per il 2019.	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: pubblicazione di almeno il 40% delle procedure di affidamento inserite nel programma biennale degli acquisti di servizi e forniture, sulla base di richieste di acquisto corredate da capitolato d'appalto, pervenute al Servizio Acquisti entro il 31 ottobre 2019;</p> <p>Livello 3: pubblicazione di almeno il 50% delle procedure di affidamento inserite nel programma biennale degli acquisti di servizi e forniture, sulla base di richieste di acquisto corredate da capitolato d'appalto, pervenute al Servizio Acquisti entro il 31 ottobre 2019;</p> <p>Livello 4: pubblicazione di almeno il 60% delle procedure di affidamento inserite nel programma biennale degli acquisti di servizi e forniture, sulla base di richieste di acquisto corredate da capitolato d'appalto, pervenute al Servizio Acquisti entro il 31 ottobre 2019;</p> <p>Livello 5: pubblicazione di almeno il 70% delle procedure di affidamento inserite nel programma biennale degli acquisti di servizi e forniture, sulla base di richieste di acquisto corredate da capitolato d'appalto, pervenute al Servizio Acquisti entro il 31 ottobre 2019.</p>	Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	Servizio Approvvigionamenti e acquisti
	Mappatura delle tempistiche relative alle differenti fasi delle procedure di acquisto; individuazione delle aree di miglioramento; pianificazione della loro ottimizzazione	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Mappatura entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: Mappatura entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4: Mappatura entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5: Mappatura entro il 30/09/2019</p>		
	Analisi della fase conclusiva del ciclo di vita utente e revisione delle policies per l'accesso ai servizi informatici della Scuola.	<p>Entro il 31/12/2019:</p> <p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: analisi delle macro-tipologie di utenti $\leq 70\%$</p> <p>Livello 3: analisi delle macro-tipologie di utenti $> 70\%$ e $\leq 90\%$</p> <p>Livello 4: analisi delle macro-tipologie di utenti $> 90\%$</p> <p>Livello 5: analisi per tutte le macro-tipologie di utenti e stesura delle indicazioni per le policies di ateneo</p>	Area Strategie Digitali	Servizio Sistemi informativi

3.2. Obiettivo Strategico 2 – declinazione

Promozione della ricerca principalmente attraverso il potenziamento del trasferimento tecnologico

Peso totale	Obiettivo di Ateneo	Obiettivo Ateneo II livello	Livelli di performance	Primo Livello	Secondo Livello
10	1. Valorizzazione della attività di ricerca	Promozione delle attività di ricerca, seminariale e di divulgazione del Laboratorio attraverso l'ottimizzazione della pubblicazione delle stesse sul sito web del Laboratorio	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Divulgazione sul sito entro due settimane dall'evento in meno del 40% dei casi Livello 3: Divulgazione sul sito entro due settimane dall'evento in meno del 60% dei casi Livello 4: Divulgazione sul sito entro due settimane dall'evento in meno del 80% dei casi Livello 5: Divulgazione sul sito entro due settimane dall'evento in meno del 100% dei casi	Laboratorio di Biologia	
		Promozione delle attività di ricerca e delle pubblicazioni del Centro attraverso l'ottimizzazione della divulgazione delle stesse sul sito web del Centro	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: aggiornamento delle sezioni con collegamento non funzionante entro il 30/06/2019 Livello 3: aggiornamento come da Livello 2 e dei dati 2015-19 entro il 30/06/2019 Livello 4: aggiornamento come da Livello 2 e dei dati 2015-19 entro il 31/05/2019 Livello 5: aggiornamento come da Livello 2 e dei dati 2015-19 entro il 30/04/2019	Centro di ricerca matematica «Ennio De Giorgi»	
		Mappatura dei Gruppi di ricerca esistenti secondo il format approvato dal Presidio della Qualità	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: raccolta dei dati pregressi dei gruppi di ricerca del 2018 entro il 31/10/2019 Livello 3: raccolta dei dati pregressi dei gruppi di ricerca del 2018 entro il 30/09/2019 Livello 4: raccolta dei dati pregressi dei gruppi di ricerca del 2018 entro il 31/07/2019 Livello 5: raccolta dei dati pregressi dei gruppi di ricerca del 2018 entro il 30/06/2019	Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico

	1. Valorizzazione della attività di ricerca	Presentazione di una proposta di Linee guida per la costituzione e la valorizzazione dei gruppi di ricerca al Presidio della Qualità	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: presentazione della proposta al presidio della qualità entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: presentazione della proposta al presidio della qualità entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4: presentazione della proposta al presidio della qualità entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5: presentazione della proposta al presidio della qualità entro il 30/09/2019</p>	Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico
5	2. Promozione delle attività di trasferimento tecnologico	Valorizzazione delle risorse dedicate ai progetti conto terzi ai fini di un maggiore coinvolgimento del personale, un aumento dei progetti e un miglioramento della loro gestione	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: relazione su partecipazione del personale ai progetti conto terzi dell'ultimo triennio entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: livello 2 e proposta di valorizzazione del personale nella partecipazione ai progetti conto terzi entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 4: livello 3 e partecipazione strutturata del personale a 1 progetto conto terzi entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 5: livello 3 e partecipazione strutturata del personale a più di 1 progetto conto terzi entro il 31/12/2019</p>	Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART	
		Valorizzazione delle risorse dedicate ai progetti conto terzi ai fini di un maggiore coinvolgimento del personale, un aumento dei progetti e un miglioramento della loro gestione		Laboratorio National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology - NEST	

3.3. Obiettivo Strategico 3 – declinazione

Sviluppo di pratiche, procedure e strumenti volti a implementare il sistema della qualità e dell'accountability in diversi settori (contabile, processi di qualità, etc.).

Peso totale	Obiettivo di Ateneo	Obiettivo Ateneo II livello	Livelli di performance	Primo Livello	Secondo Livello
13	1. Definizione del sistema di assicurazione della qualità.	Procedura di accreditamento delle Scuole Superiori ad ordinamento speciale. Coordinamento generale per la procedura di accreditamento: individuazione dei set di dati, raccolta, analisi e inserimento nel portale MIUR	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: mappatura e predisposizione documentazione entro il 30/06/2019 Livello 3: mappatura e predisposizione documentazione entro il 15/05/2019 Livello 4: mappatura e predisposizione documentazione entro il 01/05/2019 Livello 5: mappatura e predisposizione documentazione entro il 15/04/2019	Servizio Organizzazione e valutazione	
		Mappatura del processo di auditing per i progetti di ricerca, sintesi dei dati dell'ultimo triennio del Servizio e supporto nella raccolta dei dati		Servizio di Auditing	
		Individuazione dei dati da monitorare periodicamente riguardo al processo di Assicurazione della Qualità della Ricerca e predisposizione dei dati per la SUA-RD. Realizzazione della documentazione inerente la Assicurazione di Qualità della Ricerca		Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico

	1. Definizione del sistema di assicurazione della qualità.	Procedura di accreditamento delle Scuole Superiori ad ordinamento speciale. Predisposizione dei dati necessari ai fini dell'accreditamento iniziale e predisposizione della documentazione di competenza relativa al percorso Qualità dell'Ateneo	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: mappatura e predisposizione documentazione entro il 30/06/2019</p> <p>Livello 3: mappatura e predisposizione documentazione entro il 15/05/2019</p> <p>Livello 4: mappatura e predisposizione documentazione entro il 01/05/2019</p> <p>Livello 5: mappatura e predisposizione documentazione entro il 15/04/2019</p>	Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	Servizio alla Didattica e allievi
					Servizio Internazionalizzazione
		Sviluppo di servizi di supporto per allievi e perfezionandi (tutoraggio, placement e counseling psicologico)	<p>Entro il 31/12/2019:</p> <p>Livello 1: Pianificazione e approvazione da parte del Segretario Generale delle attività per la strutturazione dei servizi di tutoraggio e counseling</p> <p>Livello 2: realizzazione tra il 41-60% delle attività pianificate</p>		Servizio alla Didattica e allievi
		Sviluppo di servizi di supporto per allievi e perfezionandi (tutoraggio, placement e counseling psicologico)	<p>Livello 3: realizzazione tra il 61-80% delle attività pianificate</p> <p>Livello 4: realizzazione tra il 81-95% delle attività pianificate</p> <p>Livello 5: realizzazione tra il 96-100% delle attività pianificate</p>	Area Polo Fiorentino	Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo

	1. Definizione del sistema di assicurazione della qualità.	Procedura di accreditamento delle Scuole Superiori ad ordinamento speciale. Predisposizione dei dati necessari ai fini dell'accREDITAMENTO iniziale e realizzazione della documentazione inerente la Assicurazione di Qualità	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: mappatura e predisposizione documentazione entro il 30/06/2019</p> <p>Livello 3: mappatura e predisposizione documentazione entro il 15/05/2019</p> <p>Livello 4: mappatura e predisposizione documentazione entro il 01/05/2019</p> <p>Livello 5: mappatura e predisposizione documentazione entro il 15/04/2019</p>	Area Polo Fiorentino	Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	
		Mappatura delle attività del Laboratorio, delle modalità di accesso alle facilities e breve descrizione degli altri servizi di supporto offerti (servizi tecnici - amministrativi, approvvigionamento, ecc) per la predisposizione dei dati nel sistema di qualità istituzionale.	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: mappatura e predisposizione documentazione entro il 30/06/2019</p> <p>Livello 3: mappatura e predisposizione documentazione entro il 31/05/2019</p> <p>Livello 4: mappatura e predisposizione documentazione entro il 30/04/2019</p> <p>Livello 5: mappatura e predisposizione documentazione entro il 30/04/2019 e pubblicazione online entro il 30/06/2019</p>	Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART	Laboratorio National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology - NEST	Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico - SAET

1	2. Ridefinizione degli strumenti di budgeting e di reporting	Analisi delle criticità di budget e della gestione delle risorse finanziarie	<p>Livello 1: analisi dello storico degli scostamenti tra budget e consuntivo degli ultimi 2 anni</p> <p>Livello 2: definizione delle modalità di definizione del budget per singola voce di contabilità analitica e per servizio</p> <p>Livello 3: reportistica sulle criticità individuate sulla base dell'analisi storica e sulla modalità di previsione entro il 30/09/2019</p> <p>Livello 4: reportistica sulle criticità individuate sulla base dell'analisi storica e sulla modalità di previsione entro il 30/08/2019</p> <p>Livello 5: reportistica sulle criticità individuate sulla base dell'analisi storica e sulla modalità di previsione entro il 31/07/2019</p>	Area Bilancio e Amministrazione	Servizio Bilancio e contabilità
1	3. Implementazione della contabilità analitica e di strumenti del controllo di gestione	Redazione ed adozione di un nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Presentazione al CDA federato di un nuovo regolamento entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: Presentazione al CDA federato di un nuovo regolamento entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4: Presentazione al CDA federato di un nuovo regolamento entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5: Presentazione al CDA federato di un nuovo regolamento entro il 30/09/2019</p>		

3.4 Obiettivo Strategico 4 – declinazione

Promozione e sviluppo di servizi volti a migliorare l'attrattività e la comunicazione della Scuola verso diversi tipi di pubblico ed utente.

Peso totale	Obiettivo di Ateneo	Obiettivo Ateneo II livello	Livelli di performance	Primo Livello	Secondo Livello
8	1. Definizione del progetto "welcome" per lo sviluppo di servizi di accoglienza per studenti, personale e ospiti	Supporto per la realizzazione del welcome day per gli allievi ordinari e perfezionandi, tramite la realizzazione di brochure divulgative e informative, da pubblicare online e in formato cartaceo, riguardo alle strutture della Scuola e l'accesso ai servizi (collegi, mensa, biblioteca, altre facilities ecc.)	Entro il 31/12/2019: Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Stesura congiunta con le strutture interessate dello schema da compilare per la raccolta delle informazioni Livello 3: Predisposizione della brochure Livello 4: Stampa in formato cartaceo Livello 5: Pubblicazione online in una apposita sezione	Servizio Comunicazione e relazioni esterne	
		Piano di comunicazione dei dati del progetto Welcome: definizione dell'organizzazione dei contenuti e delle loro modalità di diffusione; realizzazione dei differenti prodotti comunicativi (pacchetti di informazioni da pubblicare online, in forma di brochure o di pagina web; brochure cartacee; poster sintetici, etc.)			
		Predisposizione dei contenuti per una brochure divulgativa e informativa, da pubblicare online e in formato cartaceo, riguardo alle strutture a disposizione del personale della Scuola (collegi, mensa, biblioteca, altre facilities ecc.)	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Stesura congiunta con il Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne dello schema da compilare per la raccolta delle informazioni Livello 3: invio dei dati raccolti al Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne entro il 31/10/2019 Livello 4: invio dei dati raccolti al Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne entro il 30/09/2019 Livello 5: invio dei dati raccolti al Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne entro il 31/08/2019	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Ristorazione, collegi e ospitalità

	1. Definizione del progetto “welcome” per lo sviluppo di servizi di accoglienza per studenti, personale e ospiti	Supporto per la realizzazione del welcome day per gli allievi ordinari e perfezionandi, tramite la realizzazione di brochure divulgative e informative, da pubblicare online e in formato cartaceo, riguardo alle strutture della Scuola e l'accesso ai servizi (collegi, mensa, biblioteca, altre facilities ecc.)	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Stesura congiunta con il Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne degli schemi da compilare per la raccolta delle informazioni</p> <p>Livello 3: invio dei dati raccolti al Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 4: invio dei dati raccolti al Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne entro il 30/09/2019</p> <p>Livello 5: invio dei dati raccolti al Servizio Comunicazione e Relazioni Esterne entro il 31/08/2019</p>	Area Polo Fiorentino	Servizio Eventi e gestione del Polo
		Elaborazione dei contenuti informativi per una specifica tipologia di destinatario (visiting student/visiting professor)		Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	Servizio Internazionalizzazione
4	2. Potenziamento delle iniziative	Attuazione di iniziative a favore delle scuole del territorio sulle attività di ricerca del Laboratorio	<p>Entro il 31/12/2019:</p> <p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: implementazione del 40% delle attività pianificate</p> <p>Livello 3: implementazione tra il 41% e il 60% delle attività pianificate</p> <p>Livello 4: implementazione tra il 61% e il 80% delle attività pianificate</p> <p>Livello 5: implementazione oltre l'81% delle attività pianificate</p>	Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico - SAET	

	a favore del territorio	Aumentare la fruizione delle iniziative scientifiche del Centro da parte di categorie svantaggiate, attraverso la messa a disposizione sul sito del Centro della registrazione degli interventi dei relatori ai singoli eventi, previo consenso.	Livello 1: nessuna iniziativa Livello 2: da 1 a 3 iniziative Livello 3: da 4 a 5 iniziative Livello 4: da 6 a 9 iniziative Livello 5: oltre 9 iniziative	Centro di ricerca matematica «Ennio De Giorgi»	
		Ideazione, organizzazione e realizzazione di visite e/o iniziative culturali aperte alla cittadinanza, per la valorizzazione della Biblioteca, anche nell'ambito di eventi culturali locali o nazionali. Numero di iniziative pianificate: 10	Entro il 31/12/2019: Livello 1: realizzazione di un numero di iniziative inferiore a 4 Livello 2: realizzazione di un numero di iniziative compreso tra 4 e 5 Livello 3: realizzazione di un numero di iniziative compreso tra 6 e 7 Livello 4: realizzazione di un numero di iniziative compreso tra 8 e 9 Livello 5: realizzazione di 10 o più iniziative	Centro Biblioteca della Scuola Normale Superiore	
		Predisposizione di una banca dati dei seminari/eventi organizzati ai fini di valorizzare le attività di Terza Missione.	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Redazione entro il 31/12/2019 di un form di sintesi dei dati da mappare per il pregresso e per ogni seminario/evento organizzato in futuro Livello 3: Predisposizione dei dati secondo il form stabilito relativamente agli anni 2016 -2018 entro il 31/12/2019 Livello 4: Predisposizione dei dati secondo il form stabilito relativamente agli anni 2016 -2018 entro il 30/11/2019 Livello 5: Predisposizione dei dati secondo il form stabilito relativamente agli anni 2016 -2018 entro il 31/10/2019	Area Polo Fiorentino	Servizio Eventi e gestione del Polo
	3. Potenziamento dei servizi per	Miglioramento della qualità delle informazioni agli utenti attraverso la strutturazione del sito web	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: aggiornamento entro il 31/12/2019 dei contenuti del sito in riferimento al nuovo GDPR (es. Privacy / Cookies / Form di contatto: account / registrazione / newsletter ecc.)	Centro Edizioni	

3	la gestione della comunicazione istituzionale (web, social, media).		<p>Livello 3: integrazione entro il 31/12/2019 delle schede-libro con indici e introduzioni dei volumi pubblicati nel 2019 (scaricabili in pdf)</p> <p>Livello 4: integrazione entro il 31/12/2019 delle schede-libro con indici e introduzioni dei volumi pubblicati nel biennio 2018-19 (scaricabili in pdf)</p> <p>Livello 5: caricamento sul sito entro il 31/12/2019 di un nucleo di volumi del catalogo storico (Quaderni degli Annali)</p>	
		Miglioramento della qualità delle informazioni agli utenti	<p>Entro il 31/12/2019:</p> <p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: definizione delle esigenze informative degli utenti</p> <p>Livello 3: pianificazione dei contenuti che devono essere veicolati</p> <p>Livello 4: armonizzazione delle conoscenze delle procedure operative gestite dal personale della Biblioteca</p> <p>Livello 5: creazione di suggerimenti all'utenza (FAQ) presenti sul sito della Biblioteca</p>	Centro Biblioteca della Scuola Normale Superiore
		Creazione di una pagina web con esposizione dei dati significativi della struttura (Centro Archivistico)	<p>Livello 1: Redazione del progetto della pagina web con relativa individuazione dei dati/numeri significativi del Centro e sua approvazione da parte del Segretario Generale</p> <p>Livello 2: Creazione di una pagina web con esposizione dei dati significativi della struttura per il monitoraggio negli anni entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: Creazione di una pagina web con esposizione dei dati significativi della struttura per il monitoraggio negli anni entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4: Creazione di una pagina web con esposizione dei dati significativi della struttura per il monitoraggio negli anni entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5: Creazione di una pagina web con esposizione dei dati significativi della struttura per il monitoraggio negli anni entro il 30/09/2019</p>	Centro Archivistico

3.5 Obiettivo Strategico 5 – declinazione

Attuazione e sviluppo delle misure programmate nel Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione (*Piano Integrato 2018-2020*) e nell'aggiornamento dello stesso, e sviluppo delle misure previste per il 2019; nonché sviluppo di azioni di sensibilizzazione sui temi della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Peso totale	Obiettivo di Ateneo	Obiettivo Ateneo II livello	Livelli di performance	Primo Livello	Secondo Livello
10	1. Adeguamento e miglioramento delle procedure relative a privacy, trasparenza e anticorruzione	Redazione del regolamento della attività di Auditing	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: presentazione del regolamento agli organi entro il 31/12/2019 Livello 3: presentazione del regolamento agli organi entro il 15/12/2019 Livello 4: presentazione del regolamento agli organi entro il 30/11/2019 Livello 5: presentazione del regolamento agli organi il 15/11/2019	Servizio di Auditing	
		Redazione di Linee Guida per la richiesta dei servizi del laboratorio	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: redazione delle Linee Guida entro il 31/12/2019 Livello 3: redazione delle Linee Guida entro il 30/11/2019 Livello 4: redazione delle Linee Guida entro il 31/10/2019 Livello 5: redazione delle Linee Guida entro il 30/09/2019	Laboratorio di Documentazione storico-artistica	
		Progettazione e realizzazione di un sistema per il monitoraggio delle richieste ricevute dalle utenze interne/esterne	Entro il 31/12/2019: Livello 1: raccolta dei dati pregressi dell'ultimo triennio (2016-2018) Livello 2: realizzazione di un sistema per il monitoraggio delle richieste ricevute dalle utenze interne/esterne entro il 31/12/2019 Livello 3: realizzazione di un sistema per il monitoraggio delle richieste ricevute dalle utenze interne/esterne entro il 30/11/2019 Livello 4: realizzazione di un sistema per il monitoraggio delle richieste ricevute dalle utenze interne/esterne entro il 31/10/2019 Livello 5: realizzazione di un sistema per il monitoraggio delle richieste ricevute dalle utenze interne/esterne entro il 30/09/2019	Centro Archivistico	

1. Adeguamento e miglioramento delle procedure relative a privacy, trasparenza e anticorruzione	Mappatura per implementazione sistemi ESB	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Mappatura entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: Mappatura entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4: Mappatura entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5: Mappatura entro il 30/09/2019</p>	Area Strategie Digitali	Servizio Sistemi Informativi
	Ricognizione dell' attuale di utilizzo degli spazi di archiviazione digitale e proposta di linee guida per migliorarne l'efficienza ai sensi della normativa sulla privacy.	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture e predisposizione di linee guida entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 4: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture e predisposizione di linee guida entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 5: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture e predisposizione di linee guida entro il 31/10/2019</p>		Servizio Infrastrutture informatiche
	Implementazione di un sistema di monitoraggio di contratti, fornitori e numeri utili (registro virtuale dei contratti, dei fornitori attivi e dei numeri utili, accessibile da pagina web riservata)	<p>Entro il 31/12/2019:</p> <p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Raccolta dei dati dei contratti gestiti dal Servizio Patrimonio e manutenzione</p> <p>Livello 3: Strutturazione dei dati in un unico elenco</p> <p>Livello 4: Pubblicazione dell'elenco su pagina web riservata</p> <p>Livello 5: Identificazione delle modalità di aggiornamento dell'elenco</p>	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio
	Definizione di una nuova procedura di whistleblowing	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Raccolta di informazioni per stendere una descrizione della procedura</p> <p>Livello 3: Elaborazione della procedura entro il 31/07/2019</p> <p>Livello 4: Elaborazione della procedura entro il 30/06/2019</p> <p>Livello 5: Elaborazione della procedura e sua diffusione alle componenti della Scuola entro il 30/06/2019</p>	Area Affari Generali	Servizio Affari legali e istituzionali
	Adozione delle misure 12 e 13/2019 previste nel Piano Triennale 2019-2021 per l'anno 2019	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: svolgimento delle misure previste entro l'anno ma oltre le tempistiche indicate nel Piano</p> <p>Livello 3: svolgimento della misura 13 entro i tempi indicati nel Piano e della misura 12 entro l'anno ma oltre i tempi indicati dal piano</p>		

			<p>Livello 4: svolgimento della misura 12 entro i tempi indicati nel Piano e della misura 13 entro l'anno ma oltre i tempi indicati dal piano</p> <p>Livello 5: svolgimento di entrambe le misure entro i tempi indicati nel Piano</p>		
	1. Adeguamento e miglioramento delle procedure relative a privacy, trasparenza e anticorruzione	<p>Ricognizione dell' attuale di utilizzo degli spazi di archiviazione digitale e proposta di linee guida per migliorarne l'efficienza ai sensi della normativa sulla privacy.</p>	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture e predisposizione di linee guida entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 4: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture e predisposizione di linee guida entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 5: analisi dell'utilizzo dello spazio di archiviazione da parte delle strutture e predisposizione di linee guida entro il 31/10/2019</p>		Servizio Archivio, protocollo e posta
		<p>Ricognizione di attuazione del manuale di gestione documentale e pianificazione dell'allineamento concreto alle attività previste dal manuale, con eventuale individuazione anche delle attività formative necessarie per le singole strutture</p>	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: analisi delle attività delle strutture rispetto a quanto previsto dal manuale</p> <p>Livello 3: Individuazione delle proposte di allineamento e delle attività formative necessarie per le singole strutture entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 4: Individuazione delle proposte di allineamento e delle attività formative necessarie per le singole strutture entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 5: Individuazione delle proposte di allineamento e delle attività formative necessarie per le singole strutture entro il 31/10/2019</p>		
2	2. Rafforzamento del sistema di sicurezza delle infrastrutture informatiche	<p>Pianificazione dettagliata della rete degli amministratori di sistema della Scuola</p>	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: Pianificazione dettagliata della rete degli amministratori di sistema della Scuola entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: Pianificazione dettagliata della rete degli amministratori di sistema della Scuola entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4: Pianificazione dettagliata della rete degli amministratori di sistema della Scuola entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5: Pianificazione dettagliata della rete degli amministratori di sistema della Scuola entro il 30/09/2019</p>	Area Strategie Digitali	Servizio Infrastrutture informatiche

1	3. Adeguamento del sistema di sicurezza delle strutture	Mappatura dei sistemi di rilevamento fumo e porte taglia fuoco per tutte le strutture della Scuola	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Mappatura entro il 31/12/2019 Livello 3: Mappatura entro il 30/11/2019 Livello 4: Mappatura entro il 31/10/2019 Livello 5: Mappatura entro il 30/09/2019	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità	Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio
2	4. Promozione della cultura della sicurezza	Creazione, testing e utilizzo di uno strumento informatico per l'istituzione della scheda di rischio personale, per tutto il personale soggetto a sorveglianza sanitaria [condiviso con il Servizio Sistemi Informativi]	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Creazione, testing e utilizzo di uno strumento informatico per l'istituzione della scheda di rischio personale, per tutto il personale soggetto a sorveglianza sanitaria entro il 31/12/2019 Livello 3: Creazione, testing e utilizzo di uno strumento informatico per l'istituzione della scheda di rischio personale, per tutto il personale soggetto a sorveglianza sanitaria entro il 30/11/2019 Livello 4: Creazione, testing e utilizzo di uno strumento informatico per l'istituzione della scheda di rischio personale, per tutto il personale soggetto a sorveglianza sanitaria entro il 31/10/2019 Livello 5: Creazione, testing e utilizzo di uno strumento informatico per l'istituzione della scheda di rischio personale, per tutto il personale soggetto a sorveglianza sanitaria entro il 30/09/2019	Servizio Prevenzione e protezione	
Sviluppo di strumenti informativi (agili, interattivi, diretti, semplici, es. brochure), complementari rispetto a quelli utilizzati nell'ambito della formazione obbligatoria del personale, finalizzati alla promozione della cultura della sicurezza; Implementazione sito web:	Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Sviluppo di strumenti informativi (agili, interattivi, diretti, semplici, es. brochure), complementari rispetto a quelli utilizzati nell'ambito della formazione obbligatoria del personale, finalizzati alla promozione della cultura della sicurezza entro il 31/12/2019 Livello 3: Sviluppo di strumenti informativi (agili, interattivi, diretti, semplici, es. brochure), complementari rispetto a quelli utilizzati nell'ambito della formazione obbligatoria del personale, finalizzati alla promozione della cultura della sicurezza entro il 30/11/2019				

	sviluppo di una sezione della pagina web della Sicurezza, con la messa a disposizione di pacchetti informativi sulla sicurezza (vedere punto 2) e rassegna stampa commentata in materia di Sicurezza.	<p>Livello 4: Implementazione sito web: sviluppo di una sezione della pagina web della Sicurezza, con la messa a disposizione di pacchetti informativi sulla sicurezza entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 5: Raggiungimento del Livello 4 e implementazione di rassegna stampa commentata in materia di Sicurezza entro il 31/12/2019</p>	
--	---	---	--

4. OBIETTIVI DI GESTIONE

Così come evidenziato nella tabella a pagina 9 del *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance* - anno 2019, gli Obiettivi di Gestione sono collegati agli obiettivi Strategici.

Da un punto di vista del processo di *cascading*, presentano una derivazione non diretta (top-down) ma trasversale. Infatti, gli Obiettivi di Gestione, per loro natura sono intrinsecamente legati ad una dimensione più operativa e dunque, nell'impianto proposto, impattano in generale sul perseguimento del miglioramento della qualità dei servizi e su aspetti di conduzione delle attività funzionali e di supporto indiretto al conseguimento degli obiettivi strategici.

Il collegamento degli Obiettivi di gestione agli Obiettivi Strategici si rinviene nell'assegnazione, tramite condivisione, da parte del Segretario Generale ai responsabili di I livello, e loro assegnazione immediata a tutte le unità di personale afferenti alle singole strutture.

Come illustrato anche nel paragrafo inerente le Politiche di qualità della Scuola (2.4. Politiche della Qualità), inoltre, gli Obiettivi di Gestione si configurano come strettamente funzionali alla assicurazione della Qualità essendo quest'ultima allo stesso tempo strumento organizzativo e processo di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia delle attività dell'Ateneo, coinvolgendone l'intera comunità.

Per questo motivo, agli Obiettivi di Gestione di miglioramento della qualità dei servizi sono stati collegati puntuali indicatori di efficacia e di efficienza.

Gli indicatori di efficacia misurano il miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti (interni ed esterni) in relazione ai servizi che sono erogati oppure l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo assegnato in termini di *output* e/o di *outcome*.

Più in dettaglio, i questionari di gradimento dei servizi di supporto sono principalmente utilizzati per la misurazione dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti e sono erogati, in maniera differenziata, ai vari componenti della Scuola (allievi, perfezionandi, professori, ricercatori, assegnisti e personale tecnico amministrativo).

Tali questionari prevedono sia quesiti elaborati nell'ambito del progetto *Good Practice* - coordinato dal Politecnico di Milano, al quale la Scuola aderisce da anni con altre 34 università e Scuole Superiori - sia ulteriori quesiti specifici, concordati con i Servizi della Scuola, per ottenere un sistema di valutazione più adeguato alle peculiarità della Scuola.

In base all'ultimo report elaborato da *Good Practice* per l'anno 2017, i risultati della Scuola, rispetto alla media, sono per la quasi totalità molto positivi.

Tuttavia, sia per avere un quadro di riferimento più preciso sia per supportare la scelta da parte dei Responsabili e del Segretario Generale degli indicatori di *customer satisfaction* più adeguati per misurare gli Obiettivi di Gestione inerenti il miglioramento della qualità percepita dei servizi, è stata effettuata un'analisi interna dettagliata dei relativi questionari degli ultimi due anni (valutazione degli anni 2016 e 2017).

Tale analisi si è sviluppata sia in termini diacronici, confrontando i risultati nel tempo, sia, ove possibile, in termini di *benchmarking* con le altre Scuole Superiori e piccoli Atenei aderenti al progetto *Good Practice*.

In questo modo è stato possibile identificare livelli di performance differenziati ed evidenziare quindi sia punti di forza sia ambiti di miglioramento.

L'analisi effettuata ha dunque permesso, nell'ambito degli indicatori di *customer satisfaction*, di fornire ai responsabili dei servizi elementi utili per concordare target e soglie di valutazione degli Obiettivi di Gestione che risultano, pertanto, coerenti e sfidanti rispetto ai risultati già conseguiti negli anni precedenti e rispetto agli altri "competitor" universitari.

Gli esiti di tale analisi sono utilizzati per alimentare un percorso virtuoso di miglioramento sistemico della qualità nel tempo.

Per quanto riguarda invece, gli ulteriori indicatori di efficacia e di efficienza, essi sono stati concordati con i responsabili dei vari servizi in modo da fornire corretta e coerente rappresentazione dell'incisività della gestione per gli obiettivi di miglioramento stabiliti.

Rispetto quindi all'elenco dell'allegato 2 del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance- anno 2019*, sono stati concordati con i responsabili ulteriori indicatori maggiormente collegati alle attività svolte dai servizi stessi e maggiormente connessi in termini di risultato atteso con le azioni di efficientamento implementate nella gestione delle attività. Nella tabella seguente (tabella 8) è riportato il dettaglio degli Obiettivi e relativi indicatori di gestione.

Tabella 8. Declinazione degli Obiettivi di gestione

Obiettivo di gestione	Indicatore	target	Livelli di performance	Servizio/Centro/Laboratorio
Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia	Efficacia nelle attività di Terza Missione del Laboratorio NEST: visite guidate per scolaresche, università italiane ed estere o gruppi di ricerca.	più di 3 visite	Articolati nel seguente modo: Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: almeno n.1 visite organizzate con foglio presenza e lettera di richiesta da parte della scuola o dell'università di provenienza Livello 3: almeno n.2 visite organizzate con foglio presenza e lettera di richiesta da parte della scuola o dell'università di provenienza Livello 4: almeno n.3 visite organizzate con foglio presenza e lettera di richiesta da parte della scuola o dell'università di provenienza Livello 5: Più di n. 3 visite organizzate con foglio presenza e lettera di richiesta da parte della scuola o dell'università di provenienza	Laboratorio National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology - NEST
	Implementazione di processi per il supporto alle attività di ricerca del laboratorio relative alla linguistica sperimentale, con particolare riguardo alla realizzazione di esperimenti tramite script e settaggio sperimentale e all'aggiornamento delle attività scientifiche.	punti elencati	Livello 1 Nessuna attività svolta Livello 2 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 31/12/2019 Livello 3 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 30/11/2019 Livello 4 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 31/10/2019 Livello 5 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 30/09/2019	Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART

<p>Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia</p>	<p>Implementazione di strumenti per: 1) gestione delle risorse computazionali tramite l'assegnazione di ore di calcolo basate su progetti, modificando il software PBS. In questo modo verrà facilitato l'accesso alle risorse di calcolo anche a soggetti esterni 2) Implementazione di meccanismi di queueing di tipo "fair share" 3) integrazione dei repository del Laboratorio con piattaforme di condivisione pubblica (e. g. BitBucket o GitHub)</p>	<p>punti elencati</p>	<p>Livello 1 Nessuna attività svolta Livello 2 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 31/12/2019 Livello 3 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 30/11/2019 Livello 4 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 31/10/2019 Livello 5 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 30/09/2019</p>	<p>Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART</p>
---	---	-----------------------	--	---

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia	Implementazione di tool software per il supporto alle attività di ricerca del laboratorio di realtà virtuale , con particolare riguardo alla realizzazione di metafore di interazione naturale tramite creazione di script per la gestione di interfacce naturali generiche per le varie tipologie di device disponibili	punti elencati	<p>Livello 1 Nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 31/10/2019</p> <p>Livello 5 Pianificazione delle implementazioni e realizzazione dei punti entro il 30/09/2019</p>	Laboratorio Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia - SMART
	Percentuale di nomina del responsabile del trattamento dati per i contratti di competenza del Servizio (adeguamento alla normativa GDPR) e mappatura nel registro dei trattamenti. Disponibilità delle relative informazioni sintetiche e complete in un apposito archivio.	>=80%	<p>Articolati nel seguente modo:</p> <p>Livello 1: <50%</p> <p>Livello 2: >= 50% e < 60%</p> <p>Livello 3: >= 60% e < 70%</p> <p>Livello 4: >= 70% e < 80%</p> <p>Livello 5: >=80%</p>	Servizio Sistemi Informativi
	Implementazione e popolamento del sito sulla Assicurazione della Qualità della Scuola Normale.	Popolamento completo	<p>Livello 1 Nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2 popolamento del sito con le politiche di federazione entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 3 popolamento del sito con le politiche di federazione e politiche di qualità della didattica entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 4 popolamento del sito con le politiche di federazione, politiche di qualità della didattica e della ricerca entro il 30/11/2019</p> <p>Livello 5 popolamento del sito con le politiche di federazione, politiche di qualità della didattica, della ricerca e dei servizi entro il 30/11/2019</p>	Servizio organizzazione e Valutazione
	Redazione e pubblicazione on line di planimetrie per indicare all'utenza diversamente abile i punti di accesso agli edifici maggiormente frequentati (Palazzo della Carovana, Palazzo dell'Orologio, Palazzo del Capitano, Palazzo della Canonica e Palazzo d'Ancona); i percorsi sicuri da effettuare con la sedia a rotelle anche in caso di evacuazione; le sedie di evacuazione ove presenti; gli ascensori; i WC per diversamente abili	5	<p>Livello 1: nessuna attività svolta</p> <p>Livello 2: 2 planimetrie redatte su 5 entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 3: 3 planimetrie redatte su 5 entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 4: 5 planimetrie redatte su 5 entro il 31/12/2019</p> <p>Livello 5: 5 planimetrie redatte su 5 entro il 30/11/2019</p>	Servizio Prevenzione e protezione

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia percepita	In riferimento agli applicativi gestionali (contabilità, studenti, personale...) [La funzionalità è adeguata all'esigenza di utilizzo]	4,5	come da Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance 2019 pag. 11	Servizio Sistemi Informativi
	In riferimento agli interventi di manutenzione [Gli interventi sono risolutivi]	4,4		Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio
	In riferimento agli interventi di manutenzione [La procedura di segnalazione del guasto è chiara]	4,4		Servizio Manutenzione e gestione del patrimonio
	In riferimento al supporto per la gestione giuridica ed amministrativa della carriera (ingresso, passaggi di ruolo, congedi, aspettative, part time etc.) [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	4,5		Servizio Personale
	In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi [Il materiale ricevuto è conforme con la richiesta effettuata]	4,5		Servizio Approvvigionamenti e acquisti
	In riferimento al supporto per l'acquisto di beni e servizi [L'attività è svolta in tempi adeguati]	4,5		Servizio Approvvigionamenti e acquisti
	In riferimento alla comunicazione [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	4,4		Servizio Comunicazione e relazioni esterne
	In riferimento alla promozione esterna dell'immagine dell'Ateneo [L'immagine dell'Ateneo è valorizzata]	4,6	Servizio Comunicazione e relazioni esterne	

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia percepita	In riferimento alla rete WiFi [La connessione di rete è sempre disponibile] - PTA	4,69	come da Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance 2019 pag. 11	Servizio Infrastrutture Informatiche
	In riferimento alla rete Wi-Fi [La copertura di rete è adeguata] - DDA	4,54		Servizio Infrastrutture Informatiche
	In riferimento alla rete WiFi [La velocità di rete è adeguata] - PTA	4,81		Servizio Infrastrutture Informatiche
	In riferimento alla rete WiFi [La velocità di rete è adeguata] - DDA	4,83		Servizio Infrastrutture Informatiche
	In riferimento alle informazioni fornite dall'Ateneo [Il supporto fornito alla gestione degli eventi è adeguato]	4,88		Servizio Eventi e gestione del Polo
	In riferimento alle informazioni fornite dall'Ateneo [La promozione di attività culturali ed eventi è chiara]	5,1		Servizio Eventi e gestione del Polo
	Complessivamente, è soddisfatto della qualità del servizio?	4,9		Servizio Internazionalizzazione

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia percepita	Elaborazione dei questionari di Customer satisfaction specifici per Centri e Laboratori	elaborazione dei questionari di customer satisfaction previsti	Articolati nel seguente modo: Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Raccolta dei questionari precedenti e delle proposte da parte dei centri/Laboratori entro il 30/11/2019 Livello 3: Elaborazione e messa online del questionario per il 50% dei Laboratori/Centri coinvolti Livello 4: Elaborazione e messa online del questionario tra il 51% e il 75% dei Laboratori/Centri coinvolti Livello 5: Elaborazione e messa online del questionario per oltre il 76% dei Laboratori/Centri coinvolti	Servizio di Auditing
	Esprima il suo accordo con le seguenti affermazioni [Le informazioni ricevute sono esaustive]	4,15	come da Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance 2019 pag. 11	Servizio Affari legali e istituzionali
	Esprima il suo giudizio in merito ai seguenti aspetti [Pulizia e igiene dei locali]	5,1		Servizio Ristorazione, collegi e ospitalità
	In riferimento ai servizi generali e alla logistica [I servizi di protocollo sono adeguati]	5,1		Servizio Archivio, protocollo e posta
	In riferimento ai servizi generali e alla logistica [La sicurezza dal punto di vista edile e impiantistico è adeguata] - DDA	4,9		Servizio Edilizia
	In riferimento ai servizi generali e alla logistica [La sicurezza dal punto di vista edile e impiantistico è adeguata] - PTA	5,4		Servizio Edilizia
	In riferimento al servizio di supporto legale si ritiene complessivamente soddisfatto?	4,34		Servizio Affari legali e istituzionali

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficacia percepita	In riferimento al supporto alla contabilità [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	4,7	come da Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance 2019 pag. 11	Servizio Bilancio e contabilità
	In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto] - Firenze	4,96		Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo
	In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto] - Pisa	5,2		Servizio alla Didattica e allievi
	In riferimento al supporto alla ricerca [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	5		Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico
	In riferimento al supporto informativo agli stipendi [I tempi di risposta sono adeguati]	5,1		Servizio Stipendi
	In riferimento al supporto informativo agli stipendi [Le informazioni fornite sono chiare]	5,1		Servizio Stipendi
	Soddisfazione complessiva. Indagine di customer satisfaction per rilevare i bisogni degli utenti e la soddisfazione delle policies	8	Articolati nel seguente modo: Livello 1: <=5 Livello 2: >5 e <=6 Livello 3: >6 e <=7 Livello 4: >6 e <=7 Livello 5: >8	Centro Archivistico Laboratorio di Documentazione storico-artistica Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico - SAET

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficienza	Correzione o integrazione dei dati obsoleti o mancanti	Aggiornamento del 100% dei dati	come da Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance 2019 pag. 11	Centro Biblioteca della Scuola Normale Superiore
	Definizione del costo medio per partecipante per tipologia di iniziativa	definizione tra l'81% e il 100% delle iniziative	Articolati nel seguente modo: Livello 1: nessuna attività svolta Livello 2: Iscrizione delle spese di alloggio sostenute dal Centro per i partecipanti per almeno il 40% delle iniziative Livello 3: Iscrizione delle spese di alloggio sostenute dal Centro per i partecipanti tra il 41 e il 60% delle iniziative Livello 4: Iscrizione delle spese di alloggio sostenute dal Centro per i partecipanti tra il 61 e il 80% delle iniziative Livello 5: Iscrizione delle spese di alloggio sostenute dal Centro per i partecipanti tra il 81 e il 100% delle iniziative	Centro di ricerca matematica «Ennio De Giorgi»
	Ottimizzazione delle tempistiche di divulgazione sul sito web del Laboratorio delle ricerche pubblicate dal personale afferente	Divulgazione tra il 96% e il 100% dei casi	Articolati nel seguente modo: Livello 1: Divulgazione sul sito entro due settimane dalla pubblicazione della ricerca in meno del 40% dei casi Livello 2: Divulgazione sul sito entro due settimane dalla pubblicazione della ricerca tra il 41% e il 60% dei casi Livello 3: Divulgazione sul sito entro due settimane dalla pubblicazione della ricerca tra il 61% e il 80% dei casi Livello 4: Divulgazione sul sito entro due settimane dalla pubblicazione della ricerca tra il 81% e il 95% dei casi Livello 5: Divulgazione sul sito entro due settimane dalla pubblicazione della ricerca tra il 96% e il 100% dei casi	Laboratorio di Biologia

Miglioramento della qualità del servizio in termini di efficienza	Ottimizzazione dell'uptime delle macchine	>98%	Articolati nel seguente modo: Livello 1: <=80% Livello 2: >80% e <=90% Livello 3: >90% e <=95% Livello 4: >95% e <=98% Livello 5: >98%	Laboratorio di Documentazione storico-artistica
	Tempestività nell'invio delle newsletter del Centro	da 0 a massimo 2 newsletter in ritardo	Articolati nel seguente modo: Livello 1: invio di più di 10 newsletter oltre i due mesi dopo il mese di riferimento Livello 2: invio da 8 a 10 newsletter oltre i due mesi dopo il mese di riferimento Livello 3: invio da 5 a 7 newsletter oltre i due mesi dopo il mese di riferimento Livello 4: invio da 3 a 4 newsletter oltre i due mesi dopo il mese di riferimento Livello 5: invio da 0 a 2 newsletter oltre i due mesi dopo il mese di riferimento	Centro Edizioni della Normale