



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

2020-2022

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

Adottato ai sensi dello schema previsto nelle Linee Guida ANVUR

SOMMARIO

1. CONTESTO ISTITUZIONALE	4
1.1. MISSIONE E VALORI.....	4
1.2. ORGANIZZAZIONE.....	4
1.3. LE RISORSE UMANE IN NUMERI	7
1.3.1. <i>Personale docente e di ricerca e tecnico amministrativo</i>	7
1.3.2. <i>Allievi e perfezionandi</i>	8
1.4. NUMERI DELLA DIDATTICA.....	8
1.5. NUMERI DELLA RICERCA.....	9
1.6. POSIZIONAMENTO INTERNAZIONALE	9
1.6.1. <i>Rankings</i>	9
1.7. POSIZIONAMENTO NAZIONALE.....	11
1.7.1. <i>Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 e Dipartimenti di Eccellenza</i>	11
2. INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	12
2.1. LA VISIONE INTEGRATA CON LA STRATEGIA	12
2.2. IL PIANO PROGRAMMATICO DI SVILUPPO 2019-2024.....	13
2.3. IL PROGETTO DI FEDERAZIONE TRA SNS, SSSA E IUSS	13
2.4. LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR 2019-2021	14
2.5. IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (PTPCT).....	15
2.6. PROGRAMMA BIENNALE DEGLI ACQUISTI E DI FORNITURE E SERVIZI.....	16
2.7. PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI	16
2.8. PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE.....	16
2.9. PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE TA	17
2.10. PIANO AZIONI POSITIVE	17
3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	18
3.1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2020	18
3.2. LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE E IL CASCADING DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	19

3.3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	20
3.3.1. <i>Benessere organizzativo</i>	21
3.3.2. <i>La sostenibilità degli obiettivi</i>	23
3.4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	24

1. CONTESTO ISTITUZIONALE

1.1. Missione e valori

La **Missione** della Scuola è «promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche e naturali, umane, sociali esplorandone le interconnessioni»¹. Per attuare tale finalità, 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».² Questa missione è l'identità stessa della Scuola, che contribuisce alla crescita e al progresso del paese e dell'Europa creando le condizioni per la formazione di ricercatori di alta qualificazione e di cittadini consapevoli dei valori di una società aperta e democratica, preparati a svolgere i compiti propri della classe dirigente.

Nel tempo la Scuola ha saputo adattarsi al mutare delle condizioni sociali e politiche e oggi si presenta come un luogo di ricerca e formazione riconosciuto a livello nazionale e internazionale, dove talento, merito e capacità degli allievi rappresentano i valori fondanti della propria identità, e dove la provenienza sociale, la condizione economica, il credo religioso e politico non sono determinanti per il percorso di studio e ricerca, nel rispetto delle libertà e dei diritti propri di una comunità di studio liberale e democratica.

Su questi presupposti la **Visione** che anima la Scuola Normale è quella di essere un luogo in cui le sfide culturali, scientifiche e tecnologiche del XXI secolo trovano un ambiente fertile, aperto e peculiare, grazie al quale gli allievi possano dare il proprio contributo in una fase storica caratterizzata da migrazioni, cambiamento delle condizioni climatiche e pervasività della tecnologia che richiedono un alto sapere critico e scientifico atto a governare la complessità in cui l'umanità è immersa.

1.2. Organizzazione

La Scuola è articolata in tre classi:

- Lettere e Filosofia;
- Scienze;
- Scienze Politico-Sociali.

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

L'amministrazione della Scuola è organizzata in Aree, alcune a presidio dirigenziale e 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.

¹ Statuto della SNS, art.2

² Statuto della SNS, art.2

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

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

Figura 1. Organizzazione dell'amministrazione centrale (ottobre 2019)

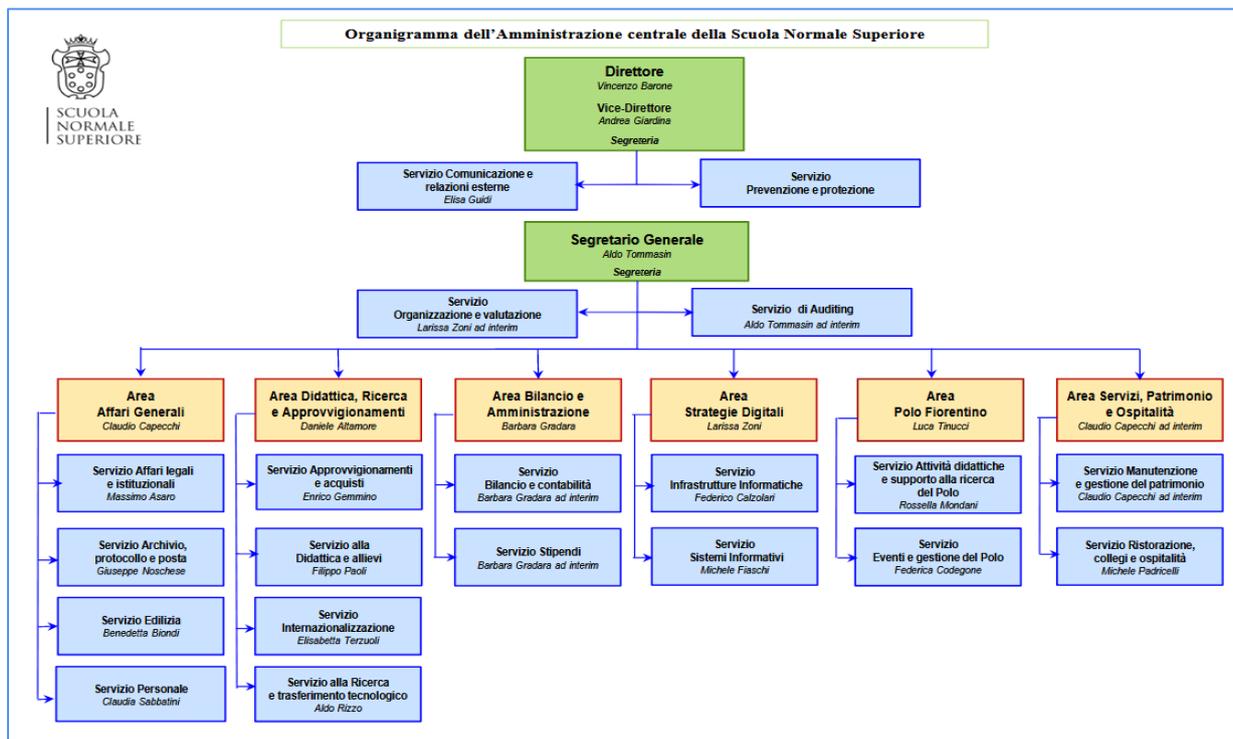
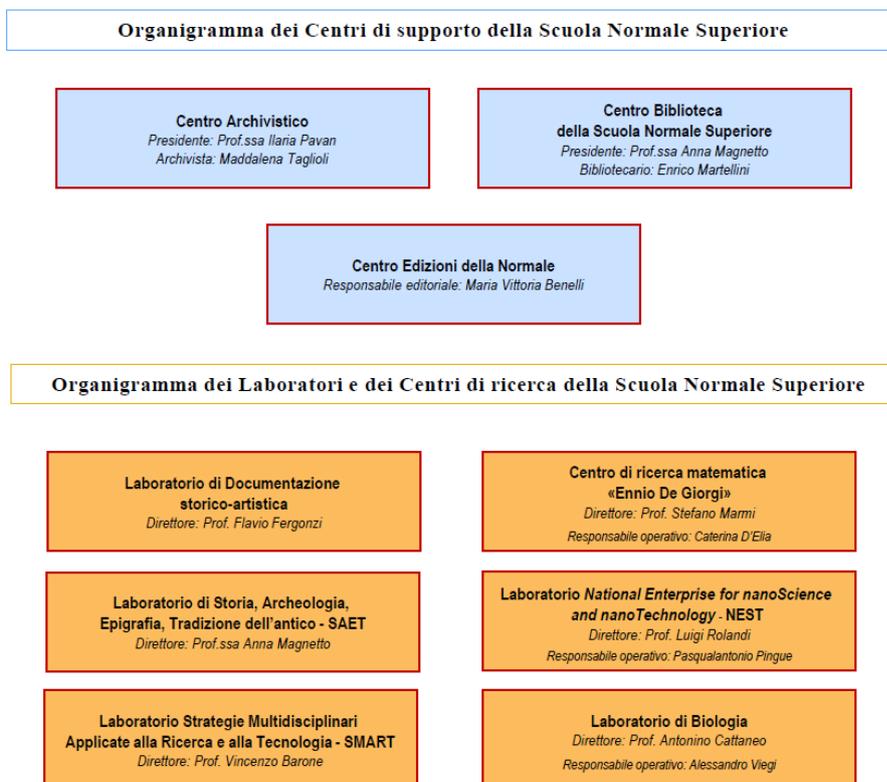


Figura 2. Organizzazione dei laboratori e centri di supporto (ottobre 2019)



1.3. Le risorse umane in numeri

1.3.1. Personale docente e di ricerca e tecnico amministrativo

<i>Strutture accademiche</i>	2017				2018				2019			
	<i>LF</i>	<i>S</i>	<i>SPS</i>	<i>Tot</i>	<i>LF</i>	<i>S</i>	<i>SPS</i>	<i>Tot</i>	<i>LF</i>	<i>S</i>	<i>SPS</i>	<i>Tot</i>
Professori prima fascia	9	13	1	23	11	16	1	28	10	14	2	26
Professori seconda fascia	4	5	4	13	4	7	4	15	4	8	2	14
Ricercatori t.i.	7	10	-	17	6	9	-	15	6	9	-	15
Ricercatori t.d	11	11	6	28	7	8	4	19	7	9	4	20
Professori contratto	20	36	9	65	15	21	3	39	7	22	0	29
Assegnisti	57	77	30	164	56	89	20	165	48	84	16	148
Co.co.co. e occasionali per attività di ricerca	35	20	50	105	27	29	28	84	21	28	20	69
Personale Tecnico Amministrativo	225				234				234			

Tabella 1. Personale SNS, 2017-2019 (Legenda delle classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

1.3.2. Allievi e perfezionandi

Tabella 2. Allievi e Perfezionandi SNS, dati 2017-2019 (Legenda delle classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

	2017			2018			2019		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	CS	SPS
Perfezionandi *	93	137	35	98	147	34	96	167	51
di cui stranieri	10	32	22	11	39	19	12	39	27
di cui donne	36	47	16	33	56	20	31	56	30
Allievi ordinari	144	150	-	141	156	4	145	158	4
di cui stranieri	-	-	-	1	-	-	-	-	-
di cui donne	45	16	-	46	14	2	43	14	1

1.4 Numeri della didattica

Tabella 3. Attività didattica SNS, dati 2017-2019. (Legenda delle classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

	2016/2017			2017/2018			2018/2019		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Strutture accademiche									
Corsi Perfezionamento	4	6	2	5	8	2	5	4	2
Insegnamenti corso ordinario	31	47	0	32	49	0	27	49	1
Insegnamenti corso perfezionamento	29	48	27	32	56	30	30	57	24

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. Per il 2018/2019, la media degli esami universitari degli allievi della Classe di Scienze rimane costante (28,7); per gli allievi della Classe di Lettere si assesta su ottimi valori (28,85).

1.5. Numeri della ricerca

Tabella 4. Numero di progetti di ricerca attivi SNS, dati 2017-2019

	2017				2018				2019			
	LF	S	SPS	tutti	LF	S	SPS	tutti	LF	S	SPS	tutti
Totale progetti attivi	109	135	53	297	80	128	44	252	87	143	42	272
di cui UE	3	13	5	21	2	14	4	20	1	13	2	16
di cui ministeri	20	20	6	46	15	15	5	35	9	25	2	36
di cui conto terzi	1	2	0	3	0	2	0	2	0	6	0	6
di cui SNS	72	75	39	186	53	69	31	153	68	68	32	168
Altri progetti	13	25	3	41	10	28	4	42	9	31	6	46

Tabella 5. Finanziamenti destinati a progetti di ricerca negli anni 2016-2018 (entrate accertate).

	2016	2017	2018
FFO	33.830.569	33.564.333	34.892.874
Entrate per attività di ricerca da UE	2.851.278	3.264.482	2.055.248
Entrate per attività di ricerca da MIUR	1.065.471	-	296.113
Entrate per attività di ricerca da amm. pubbliche italiane e enti di ricerca italiani e stranieri	1.153.948	1.115.023	1.171.263
Entrate per attività di ricerca da imprese italiane	590.300	2.781.913	255.366
Entrate per attività di ricerca da privati no-profit	49.500	51.378	119.749
Entrate per attività di ricerca da Ateneo	2.313.426	2.332.275	2.680.400
Entrate per attività di ricerca in conto terzi	118.173	125.632	78.550

1.6. Posizionamento internazionale

1.6.1. Rankings

La Scuola Normale Superiore partecipa annualmente a varie rilevazioni e progetti con finalità statistiche a livello internazionale, per la comparazione dei propri risultati con le migliori università del mondo. I ranking più rilevanti per la Scuola sono:

- **Academic Ranking of World Universities (ARWU)**³, secondo il quale la Scuola Normale è inserita nella fascia 401-500 a livello mondiale nel 2019 con riferimento all'a.a. 2017/18 (mentre nel 2018 era in quella 501-600), e tra l'11° e il 16° posto a livello italiano. Considerando l'indicatore PCP (Per Capita Performance), che divide i risultati di tutti gli altri indicatori per il numero di personale accademico, la Normale è ottava al mondo (tredicesima nel 2018) e prima in Italia.

- **THE World University Ranking (Times Higher Education)**⁴, secondo cui nel 2019, con riferimento all'a.a. 2016/17, la Scuola Normale figura come il primo ateneo italiano per la qualità dell'insegnamento (parametro *Teaching*), mentre la classifica globale vede la Scuola al 152° posto, seconda in Italia dopo la Scuola Superiore Sant'Anna. Analizzando i punteggi ottenuti nelle singole discipline, la Scuola Normale risulta seconda in Italia dopo Sapienza Università di Roma per *Arts and Humanities* e prima in Italia (al pari con Bologna) per *Social Sciences*.

- **QS World University Ranking**⁵, in base al quale la Scuola si colloca alla 204^a posizione a livello globale e in quinta su base italiana, con un peggioramento rispetto allo scorso anno a livello globale e nazionale (rispettivamente 175^a e 3^a posizione nella edizione 2020 con riferimento all'a.a. 2017/18). Tra gli indicatori peggiorano le Citations by Faculty (- 99), ma migliorano l'Academic Reputation (+ 54) e il Faculty/student ratio, che sale dal già ottimo 34° posto a livello globale del 2019 al 16° posto di quest'anno.

- **Round University Ranking (RUR)**⁶, ranking moscovita che, come ARWU, si basa sui dati di Clarivate Analytics, per il quale nel 2019, con riferimento all'a.a. 2016/17, la Scuola risulta 22^a al mondo e prima in Italia. Anche questo ranking prevede classifiche per disciplina: particolarmente apprezzabile in questo ambito è il terzo posto al mondo in *Natural Sciences* e il primo su scala globale per il gruppo di indicatori dedicati alla qualità della ricerca⁷.

Pur distinguendosi in alcune delle sue discipline chiave come leader su scala mondiale, la Scuola soffre di un posizionamento complessivo non del tutto soddisfacente su altri importanti ranking internazionali a causa dell'utilizzo di indicatori di tipo estensivo e non intensivo. Pertanto, i risultati così ottenuti andrebbero normalizzati rispetto alla dimensione in modo da ottenere una valutazione più conforme alla realtà. Nonostante i limiti di alcune modalità di valutazione e la variabilità nel tempo degli esiti, alcuni dei parametri impiegati nei ranking (output di ricerca, reputazione accademica/datore di lavoro, rapporto studenti/docenti) hanno una chiara correlazione con l'eccellenza accademica e, se interpretati e usati correttamente, possono fungere da stimoli per il miglioramento.

³ <<http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>> (10/12/2019).

⁴ <<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/pag>> (10/12/2019).

⁵ <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>> (10/12/2019).

⁶ <<http://roundranking.com/universities/scuola-normale-superiore-di-pisa.html?sort=O&year=2019&subject=SQ>> (10/12/2019).

⁷ <<http://roundranking.com/fact-files/scuola-normale-superiore-di-pisa-n.html>> (10/12/2019).

1.7. Posizionamento nazionale

1.7.1. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 e Dipartimenti di Eccellenza

La valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 ha avuto un esito molto favorevole⁸:

- 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.

Questi risultati hanno consentito alla Scuola di partecipare nel 2016 all'iniziativa denominata *Dipartimenti di Eccellenza*. A norma dell'art. 1, cc. 314-337, della L. n. 232, su richiesta del MIUR, in base all'Indicatore Standardizzato di Performance Dipartimentale (ISPD), ANVUR ha redatto una graduatoria preliminare dei migliori 350 Dipartimenti delle Università statali. Tale elenco è stato pubblicato in data 12 maggio 2017 e annovera le Classi di Lettere e Filosofia e di Scienze della Scuola come candidabili (con ISPD pari a 1) per la presentazione dei progetti Dipartimenti di Eccellenza.

I due progetti presentati sono stati finanziati⁹ e di seguito brevemente presentati:

- Il progetto per il Dipartimento di Eccellenza "Classe di Lettere e Filosofia" ha come asse portante lo studio del rapporto tra il testo e l'immagine ovvero delle varie forme e problematiche dell'interazione tra il linguaggio iconico e il linguaggio verbale. Si tratta cioè di studiare le relazioni tra l'opera d'arte e le scritture che l'hanno riguardata o le relazioni tra le scritture e le immagini che le hanno accompagnate, nella massima estensione sia temporale (dall'antichità alla contemporaneità), sia disciplinare (dalla storia dell'arte, alla letteratura, alla filologia, alla storia e alla filosofia).
- Il progetto per il Dipartimento di Eccellenza "Classe di Scienze" intende fornire un rilevante impulso allo sviluppo di linee di ricerca e di formazione avanzate nelle scienze computazionali e nel data science, favorendone l'integrazione con le altre aree disciplinari afferenti. La grande

⁸ 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>.

⁹ <<https://www.sns.it/it/ricerca/dipartimenti-eccellenza>> [10/12/2019]

quantità di dati disponibili pone le basi per nuovi paradigmi scientifici: le ipotesi non vengono formulate a priori, per poi cercare una validazione sperimentale, ma è lo studio di strutture all'interno di dati a suggerire nuove ipotesi scientifiche, in un'ottica data driven. Lo sviluppo di algoritmi efficienti riveste pertanto particolare centralità e coinvolge, in prospettiva interdisciplinare, i vari settori della matematica (calcolo numerico, calcolo delle variazioni, probabilità, sistemi dinamici, equazioni alle derivate parziali, analisi armonica).

2.INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

2.1. La visione integrata con la strategia

La Scuola per esigenze connesse a contesti e tempistiche diversi ha espresso la propria strategia in diversi documenti. Pertanto, essa si connota per essere:

- Poliedrica, ossia composta da più elementi, in quanto non si esaurisce solo nel Documento programmatico di sviluppo 2019-2024 ma contestualmente si irradia nel Piano strategico di federazione, nel programma degli obiettivi di programmazione triennale ministeriale, nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e in altre documentazioni di seguito descritte.
- Iterativa, ossia aggiornata nel tempo, in quanto le varie fonti strategiche di riferimento hanno orizzonti temporali differenti. Il documento programmatico di sviluppo, ad esempio, ha un orizzonte di mandato e dunque, le decisioni politiche ed operative da esso derivanti potranno essere affinate e modulate nel tempo, in modo da definire progressivamente il sentiero da seguire per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Pertanto, la visione integrata nella predisposizione del presente Piano nasce dalle necessarie e volute connessioni con i seguenti documenti:

- Piano programmatico di sviluppo della Scuola (2019-2024) approvato dal Consiglio di Amministrazione federato nella seduta del 13/12/2019;
- Piano strategico della federazione approvato dal Consiglio di Amministrazione federato nella seduta del 13/12/2019;
- Programma degli obiettivi ministeriali 2019-2021 che sarà inviato al MIUR entro il 14/02/2020, previa approvazione da parte degli organi;
- Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione, nel seguito PTCP, che sarà approvato entro il 31/01/2020;
- Piano degli acquisti;
- Piano edilizio;
- Piano del fabbisogno del personale;
- Piano di formazione del personale Tecnico Amministrativo;
- Piano delle azioni positive.

Quindi tutti i predetti documenti, che saranno sinteticamente presentati, costituiscono input del processo di cascading del ciclo della performance per l'anno 2020 e per i futuri anni a seguire (allegati n. 2-4). In particolare, l'allegato 4, con il dettaglio degli obiettivi operativi per ciascuna struttura, sarà pubblicato al termine della fase di concertazione attualmente in corso.

2.2. Il piano programmatico di sviluppo 2019-2024

Tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019 la Scuola ha affrontato con gli strumenti previsti dallo Statuto la crisi della governance politica, che ha portato ad un cambio nella direzione politica di vertice dal mese di maggio. Il tutto è accaduto nel quadro del processo di accreditamento delle Scuole a ordinamento speciale avviato dal MIUR. Il Piano programmatico di sviluppo è nato al termine di un processo, partecipato e informato con i principali stakeholders interni ed esterni, che ha visto la realizzazione di un'analisi di contesto, tramite la matrice SWOT, con identificazione di punti di forza e debolezza della Scuola per il perseguimento della sua Mission nelle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione e delle relative opportunità e minacce per la loro efficace ed efficiente realizzazione.

Il documento programmatico¹⁰ indica le linee di sviluppo su un orizzonte temporale lungo, pari al mandato del Direttore. Si focalizza su n. 10 obiettivi strategici e soprattutto ancorato a una serie di indicatori che consentiranno, al termine del periodo, una rapida analisi dei risultati ottenuti. Per ciascun obiettivo è previsto uno o più referenti istituzionali e uno o più referenti amministrativi.

I singoli obiettivi strategici saranno declinati di anno in anno a livello di Amministrazione nell'ambito del ciclo della performance, in un processo di miglioramento continuo che investe tutta l'istituzione.

2.3 Il progetto di federazione tra SNS, SSSA e IUSS

Un altro importante riferimento per la strategia della Scuola, è relativa al progetto di federazione con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (SSSA) e la Scuola Superiore Universitaria IUSS di Pavia (IUSS).

Le tre Scuole, hanno presentato nell'ambito dell'obiettivo B "Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche" come definito dalla Programmazione triennale ministeriale 2016/2018¹¹, un progetto relativo all'azione "a - Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca" nel dicembre 2016.

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

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

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

¹⁰ Piano programmatico di sviluppo 2019-2024, <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/27-12-2019/20191219pianostrategico.pdf>

¹¹ Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635

Successivamente il MIUR ha richiesto, in sede di accreditamento iniziale¹², un documento di programmazione ad hoc concordato tra le tre Scuole sul futuro sviluppo della federazione.

Le Governance delle tre Scuole hanno deciso che fermo restando quanto già realizzato e da perseguire in base agli accordi stipulati, di rivedere la struttura del progetto federativo.

Allo stato attuale è in corso di condivisione con il MIUR, la proposta di un'analisi di fattibilità del modello della PLS University nell'area di Parigi (<https://www.psl.eu/en/university>) che, sia pure tenendo conto del diverso contesto territoriale e delle differenze normative in ambito accademico tra Italia e Francia, può essere di ispirazione. I membri della PSL sono istituzioni con una forte identità, un numero limitato di studenti e un forte impegno nella ricerca, che hanno deciso di unirsi per far convergere i loro punti di forza al fine di realizzare progetti di ricerca congiunti, erogando formazione interdisciplinare di alto livello.

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

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

Una struttura così flessibile consentirebbe alle tre Scuole di aprirsi, anche in relazione a singole iniziative, alle altre Scuole ad ordinamento speciale italiane con cui da sempre esistono rapporti collaborativi a diversi livelli.

Il processo federativo non è ancora concluso. Infatti, la federazione tra SNS, SSSA e IUSS sarà oggetto di valutazione come previsto dall'art. 3 della L. 240/2010 che recita "Il progetto di cui al comma 3 (federazione), deliberato dai competenti organi di ciascuna delle istituzioni interessate, è sottoposto per l'approvazione all'esame del Ministero, che si esprime entro tre mesi, previa valutazione dell'ANVUR e dei rispettivi comitati regionali di coordinamento di cui all'articolo 3 del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 27 gennaio 1998, n. 25." che si prevede avverrà dopo il 31/05/2021.

Il processo di cascading vede l'introduzione nel Piano della performance di obiettivi connessi alle attività annunciate per lo sviluppo della federazione.

2.4 La programmazione triennale MIUR 2019-2021

Con decreto ministeriale n. 989 del 25 ottobre 2019 il MIUR ha reso note le "Linee Generali della programmazione delle Università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

¹² Nota MIUR prot. n. 0011024 del 08/07/2019

Le Scuole devono scegliere, in apposito progetto gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i target di riferimento entro il 14 febbraio 2020.

Formalizzato il progetto, questi elementi produrranno un aggiornato del Piano programmatico di sviluppo della Scuola e conseguentemente entreranno nel processo di cascading della performance.

2.5 Il piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)

L' ANVUR nell'affrontare il tema della integrazione nel piano della Performance evidenzia sia il forte legame che esiste tra questo documento e il Piano strategico, come già citato nel paragrafo **2.1. La visione integrata con la strategia**, sia con gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza. Nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019 ANAC, pur affermando la necessità di mantenere distinti i due Piani, quello della Performance e quello per la trasparenza e anticorruzione, stanti le diverse finalità e le differenti responsabilità connesse, ha confermato che il Piano della performance dovrà comunque recepire gli obiettivi approvati in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza¹³.

Pertanto, anche quest'anno come lo scorso, si è optato per una coordinazione nei contenuti che si realizza nell'inserimento nelle dimensioni di performance organizzativa e individuale, di obiettivi direttamente collegati alle strategie elaborate dalla Scuola nel PTPCT. Nel processo di cascading, gli obiettivi strategici di anticorruzione e trasparenza e le relative misure saranno tradotti in obiettivi di Ateneo, ossia obiettivi di alto rango con un impatto, con diverso grado di complessità, su tutte le strutture dell'Amministrazione.

Si evidenzia che gli obiettivi di performance derivanti dal PTPCT si configurano spesso come obiettivi che hanno come contenuto buone prassi di lavoro e di trasparenza da mantenere nel tempo al di là del loro impatto sul singolo ciclo della performance di prima adozione. A questo proposito preme sottolineare, come indicato nell'art. 1c7 della l.190/2012, che il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza debba segnalare all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Infine, come da art. 46 del dlgs 33/2013, l'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.

¹³ ANAC, Piano Nazionale Anticorruzione 2019, Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, p.29 ess. Consultabile al link

http://www.anticorruzione.it/portal/rest/jcr/repository/collaboration/Digital%20Assets/anacdocs/Atti/vita/Atti/Delibere/2019/PNA2019_Delibera_1064_13novembre_sito.pdf

2.6 Programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi

Le Amministrazioni devono adottare il programma biennale degli acquisti di beni e servizi e i relativi aggiornamenti annuali, ai sensi del DM n. 14 del 16 gennaio 2018.

Il programma è espressione della pianificazione strategica della Scuola in quanto individua i bisogni dell'amministrazione al fine di contenere la spesa pubblica e di rendere più efficiente ed efficace la gestione delle procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi.

Il programma biennale degli acquisti di beni e servizi della Scuola opera per il biennio 2020-2021 e contiene gli acquisti di beni e di servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro. Il programma, con gli aggiornamenti in corso d'anno, sarà pubblicato nelle pagine di amministrazione trasparente della Scuola e previamente comunicato al MIT- Servizio Contratti Pubblici.

2.7 Programma triennale dei lavori pubblici

Il programma elenca le azioni di manutenzione e sviluppo edilizio relativamente alle opere con importo unitario stimato superiore a € 100.000. Ha una prospettiva temporale triennale con aggiornamento annuale. La Scuola ha un considerevole patrimonio immobiliare, anche di valenza storico artistica e di conseguenza questo programma ha una forte connotazione strategica in quanto vi è necessità di pianificare interventi qualitativamente e quantitativamente variegati.

Negli anni si è intensificato il raccordo con le prospettive strategiche non solo in materia di didattica e ricerca che hanno richiesto adeguamenti degli spazi o realizzazione di nuove cubature ma anche con le politiche di AQ sugli standard in tema di servizi.

Il programma è allegato al Bilancio di previsione, pertanto costituisce una quota importante del budget delle strutture coinvolte.

Il piano attualmente in vigore opera per il periodo dal 2020 al 2022 è stato approvato il 13 dicembre 2020 dal CdA federato.

2.8 Piano del fabbisogno del personale

Il piano triennale del fabbisogno del personale, nel seguito PTFP, è definito in coerenza e a valle di un'attività di programmazione articolata e complessa che mira a garantire il rispetto dei principi cardine dell'azione amministrativa di efficienza, efficacia, economicità e buona amministrazione.

In particolare il PTFP è espressione di un processo di indirizzo politico-organizzativo finalizzato a definire, programmare e aggiornare il proprio fabbisogno di risorse umane per renderlo funzionale ai risultati che si intendono raggiungere in termini di attività, prodotti e servizi ai cittadini; ciò, da una parte, valutando - previa necessaria ricognizione delle eventuali eccedenze di personale - le professionalità presenti e curandone l'ottimale distribuzione anche mediante processi di mobilità interna o, all'occorrenza, di riconversione professionale, nonché, dall'altra, individuando le esigenze prioritarie e/o emergenti di professionalità e competenze mancanti, eventualmente infungibili, da acquisire mediante processi di reclutamento di personale anche allo

scopo di rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e le modalità di offerta di servizi di qualità al cittadino.

Il PTFP della Scuola in vigore si riferisce al triennio 2019/2021 ed è stato approvato in via definitiva dal Consiglio di amministrazione federato nella seduta del 17.12.2019.

2.9 Piano di formazione del personale TA

Il documento definisce le attività di formazione dedicate al personale tecnico amministrativo, alla luce del quadro generale delle esigenze formative della Scuola per un biennio.

Tali esigenze sono rilevate mediante analisi preventive per l'individuazione di professionalità e competenze necessarie al perseguimento delle strategie ed è in parte influenzata dalle risultanze che emergono dalla Relazione sulla performance.

Il piano prevede una stima dei costi della formazione che rientra nel processo di budget, con ricadute dirette all'interno del Bilancio di previsione.

Il Piano della formazione in vigore alla Scuola opera per gli anni 2019-20, con possibilità di integrazione o revisione delle iniziative formative programmate.

Al piano biennale si affianca un piano annuale della formazione "congiunta", definito insieme a Superiore Sant'Anna e IMT Alt Studi di Lucca a partire da esigenze formative comuni, in un'ottica di condivisione e di scambio di esperienze e buone pratiche in molteplici ambiti, in linea con quanto previsto a livello normativo (art. 2 co. 3 della L. 240/2010) e nella direzione di un accrescimento dell'efficacia, efficienza ed economicità delle rispettive azioni amministrative.

2.10 Piano azioni positive

Il Piano di azioni positive rappresenta il principale strumento di pianificazione e programmazione della Scuola per la promozione della parità e delle pari opportunità, nel lavoro e nello studio, al fine di favorire l'uguaglianza sostanziale, condizioni di benessere organizzativo, la prevenzione e/o la rimozione di eventuali situazioni di discriminazioni o di disagio.

Il documento è redatto e proposto dal Comitato Unico di Garanzia costituito presso la Scuola ai sensi dell'art. 53 dello Statuto.

L'ultimo piano, relativo al triennio 2018/2020 e approvato il 29 gennaio 2018, definisce i seguenti ambiti di intervento: indagini e formazione, conciliazione tempi di lavoro e vita familiare, cultura della parità, monitoraggio e ascolto, benessere e qualità della vita. Le misure sono di norma rivolte a tutte le componenti della Scuola e presuppongono la rilevazione delle esigenze, il possibile bacino di utenze e le aspettative, nonché consultazioni esterne, finalizzate all'instaurazione di sinergie e collaborazioni, con enti e soggetti operanti a vario livello nei settori di interesse. In generale, le azioni che richiedono oneri finanziari sono a carico delle risorse della Scuola, in particolare a carico di quelle annualmente a budget per le attività del Comitato. L'aggiornamento del Piano azioni positive su iniziative del CUG è allegato al presente piano, secondo quanto previsto dalla direttiva n.2/2019 della presidenza del consiglio dei Ministri (allegato 1).

3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance è guidato dal meccanismo del cascading: 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 I e di II Livello. Gli obiettivi di gestione si presentano connessi in quanto strumentali alle strategie della Scuola. Sono prevalentemente indagini di customer satisfaction valutate sulla base di un set di indicatori di misurazione, connessi con il progetto GP e sono finalizzate a valorizzare la partecipazione della Scuola al progetto Good Practice (GP) del POLIMI e incidono sul miglioramento quali-quantitativo dei servizi.

Sussistono quindi **tre dimensioni di performance**:

- **istituzionale**, che racchiude il complesso degli input strategici e che nel documento programmatico è stata sviluppata sia tramite l'analisi di dati contesto utili alla definizione degli obiettivi sia con la connessione degli obiettivi una serie di indicatori che consentano il loro monitoraggio e una rapida analisi dei risultati ottenuti.

- **organizzativa**, costituita dagli obiettivi di Ateneo e di Gestione derivanti dalla declinazione dalla varietà di input e documenti strategici di riferimento (si veda il capitolo 2. INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA);

- **individuale**, costituita sia dalla valutazione degli obiettivi comportamentali assegnati a ogni unità di personale in relazione al proprio ruolo, che dalla quota percentuale di attività, quantificata a priori, che il singolo dipendente dedica al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa.

Per i dettagli sulle caratteristiche degli obiettivi e comportamenti si rinvia al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2020¹⁴, nel seguito SMVP, di cui si riportano soltanto le principali caratteristiche e le novità rispetto alla versione precedente, e una breve sintesi delle dimensioni di performance e tipologie di obiettivi collegati.

3.1 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020

Al termine dell'anno 2019, è stato approvato un nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, che sinteticamente presenta le seguenti peculiarità:

Albero delle performance:

- sono presenti 4 categorie: Obiettivi Strategici, di Ateneo, di Gestione e Comportamentali.

Processo di cascading e la condivisione:

- gli Obiettivi Strategici formulati nei documenti strategici della Scuola e assegnati al Segretario Generale verranno definiti annualmente nel numero dal Direttore;

¹⁴ <https://wwwold.sns.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

- Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di Ateneo e di Gestione
- gli Obiettivi di Ateneo e di Gestione e i relativi indicatori e target nascono da un processo di condivisione tra il Segretario Generale e i Responsabili di I e II livello¹⁵ in base agli obiettivi strategici definiti dal Direttore attraverso degli incontri a tema.

Pesatura e numerosità degli obiettivi:

- La pesatura e la numerosità degli obiettivi è diversa in relazione al ruolo e alla categoria di inquadramento del personale.

Livelli di performance:

- i livelli di performance sono stati uniformati a quelli delle altre due Scuole federate.

Valutazione del Segretario Generale:

- la valutazione si basa oltre che sulla performance organizzativa della Scuola costituita dalla media delle valutazioni riportate dal complesso degli obiettivi di Ateneo assegnati, su obiettivi di customer satisfaction corrispondenti alle indagini (DDA e PTA) svolte nell'ambito del Good Practice e sui comportamenti organizzativi.

Valutazione del responsabile bottom up

- è stata prevista la possibilità di avviare una valutazione anonima del proprio responsabile che per ora non concorrerà alla formazione del punteggio finale del valutato. Le risultanze di questa valutazione avranno carattere indiziario nella valutazione dei comportamenti organizzativi del responsabile valutato.

3.2 La performance istituzionale e il cascading degli Obiettivi strategici

Il Documento programmatico di sviluppo della Scuola¹⁶ ha individuato 10 obiettivi da attuare nell'orizzonte del mandato della Direzione:

1. I servizi agli allievi
2. Formazione dottorale
3. Mobilità sociale e gap di genere
4. Posizionamento internazionale della Scuola e sviluppo del network Alumni
5. Strategie per il reclutamento dello staff accademico e di ricerca
6. Potenziamiento e sviluppo della partecipazione a network, a progetti nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca e a iniziative per il Trasferimento tecnologico
7. Sviluppo dell'Open Science
8. Politiche, azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione
9. Strategie per la sostenibilità economica e del campus

¹⁵ Sono responsabili di I livello quelli che rispondono direttamente al Segretario Generale mentre sono di II livello quelli che hanno un ulteriore riferimento nel responsabile di Area.

¹⁶ Piano programmatico di sviluppo 2019-2024, <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/27-12-2019/20191219pianostrategico.pdf>

10. Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola

Il processo del cascading che costituisce lo strumento della declinazione degli obiettivi di Ateneo di primo e di secondo livello e in via trasversale, degli obiettivi di Gestione, è dunque alimentato anche dalle azioni definite in altri documenti strategici come ad es. il Piano della Federazione, ovviamente con livelli di priorità differenti.

A tale scopo e per le esigenze collegate al ciclo della performance 2020, sono individuati come prioritari i seguenti obiettivi del Documento programmatico di sviluppo della Scuola:

- **Sviluppo dell'Open Science:** al fine di contrastare i problemi di sostenibilità finanziaria dei costi di accesso alla produzione scientifica, ma soprattutto di accelerare lo sviluppo della ricerca e promuoverne l'impatto sociale, la Scuola si propone implementare un archivio ad accesso aperto di ateneo, promuovere l'accesso aperto alla letteratura scientifica e diffondere la cultura open access.
- **Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione:** La Scuola si propone di attuare una programmazione più accurata e coerente dell'insieme delle iniziative di Terza Missione secondo filoni e tematiche individuati per tempo e con adeguato stanziamento di risorse, dandone maggiore visibilità grazie a una attività di comunicazione in grado sia di consolidare il brand culturale della Scuola sia di costruzione di percorsi divulgativi adeguati.
- **Strategie per la sostenibilità economica e del campus:** l'impegno dei prossimi anni deve essere teso a ampliare la consapevolezza sulle dinamiche economico finanziarie da parte di tutte le componenti della Scuola, ad approfondire le analisi sulle singole voci di bilancio, anche attraverso analisi di benchmarking con le altre Scuole a ordinamento speciale, a realizzare modalità di controllo di gestione che si adattino alle peculiarità della Scuola e attuare interventi per un efficientamento energetico del campus.
- **Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola:** la Scuola si impegna a consolidare il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità, attraverso la strutturazione di politiche e flussi informativi, la mappatura e revisione dei processi e dei servizi e tramite la definizione di uno strumento di reporting direzionale che restituisca, periodicamente, alla governance una sintesi delle informazioni trattate e la misurazione dei parametri prestazionali.

3.3 La performance organizzativa

Il ciclo della performance prevede la definizione, a partire dagli obiettivi strategici, di obiettivi operativi assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (performance organizzativa), sino alla valutazione del contributo individuale (performance individuale), tramite un meccanismo "a cascata" puntualmente descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Gli obiettivi operativi sono classificati in:

- Obiettivi di Ateneo – rappresentano il contributo diretto di ogni struttura agli obiettivi strategici declinati nel Piano della Performance e sono quindi legati alle strategie generali della Scuola dettate dalla Direzione.

- Obiettivi di Gestione – relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza, Gestione sono collegati agli obiettivi strategici in quanto ad essi strumentali per il perseguimento del miglioramento della qualità dei servizi e per la conduzione delle attività funzionali e di supporto indiretto al conseguimento degli obiettivi strategici stessi. Per questo motivo, agli Obiettivi di Gestione di miglioramento della qualità dei servizi sono stati collegati puntuali indicatori di efficacia e di efficienza, volti a misurare da un lato il miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti (interni ed esterni) in relazione ai servizi erogati o l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo assegnato in termini di output e/o di outcome e dall'altro il miglioramento della gestione delle risorse a disposizione (umane, finanziarie, strumentali). Tra gli indicatori di miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita dagli utenti vi sono i dati desumibili dalle indagini di customer satisfaction, la cui importanza è evidenziata anche dal d.lgs. 74/2017 che indica in più passaggi la necessità di acquisire e utilizzare il parere di utenti interni ed esterni all'amministrazione ai fini della misurazione e valutazione dell'azione amministrativa. Alla Scuola, i questionari di gradimento dei servizi di supporto, utilizzati per la misurazione dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti, sono erogati, in maniera differenziata alle varie componenti (allievi, perfezionandi, professori, ricercatori, assegnisti e personale tecnico amministrativo) e prevedono sia quesiti elaborati nell'ambito del progetto Good Practice - coordinato dal Politecnico di Milano, al quale la Scuola aderisce da anni con altre 37 università e Scuole Superiori – sia ulteriori quesiti specifici, concordati con i Servizi, per ottenere un sistema di valutazione più adeguato alle peculiarità della Scuola. Per migliorare la qualità dei servizi, già molto soddisfacente anche nel confronto con le altre realtà aderenti al progetto Good Practice, i target degli item dei questionari vengono stabiliti in un'ottica di miglioramento continuo sia dal punto di vista evolutivo-temporale sia, ove possibile, in termini di benchmarking con le altre Scuole Superiori e piccoli Atenei aderenti al progetto Good Practice. In questo modo è possibile identificare livelli di performance differenziati, evidenziare sia punti di forza sia ambiti di miglioramento dei vari servizi concordando così Obiettivi di Gestione, coerenti e sfidanti rispetto ai risultati già conseguiti negli anni precedenti e rispetto agli altri "competitor" universitari.

3.3.1. Benessere organizzativo

Un'organizzazione attenta a una più efficace declinazione degli obiettivi nella organizzazione e una loro più approfondita comprensione e condivisione a livello individuale non può prescindere dal focalizzarsi sul tema del benessere organizzativo. Infatti il grado di "benessere organizzativo"

può influire in modo significativo sulle performance dei singoli e dei gruppi, agendo come propulsore per un sostanziale miglioramento della qualità o, al contrario, incidendo negativamente sulla produttività e i livelli di motivazione.

A dicembre 2019 è stata pubblicata¹⁷ la relazione contenente i risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente della Scuola Normale - anno 2018/19. La rilevazione, indirizzata a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola, si è svolta tra l'11 e il 28 giugno 2019 ed è stata gestita con il software LimeSurvey,

Il questionario è quello fornito dall'ANAC, con le revisioni proposte dal gruppo di lavoro del POLIMI nell'ambito del progetto Good Practice e dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Scuola.

Il questionario è diviso in quattro macro-sezioni.

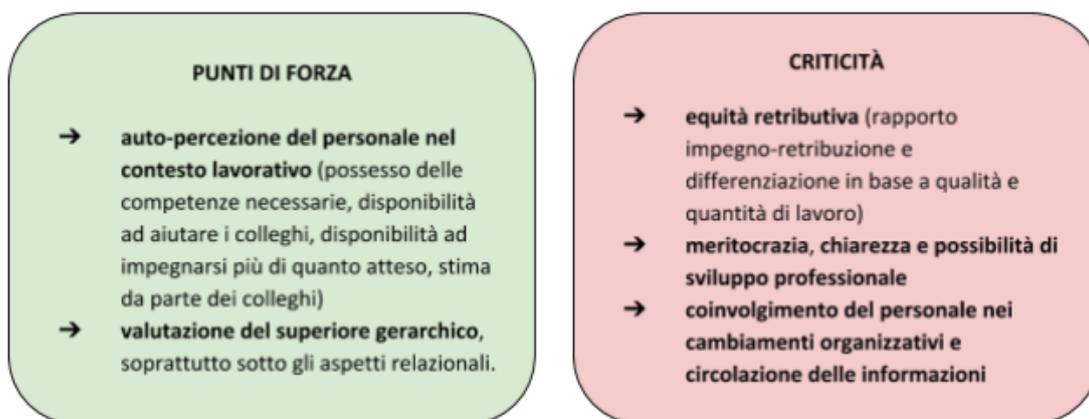
Le prime tre, articolate in 14 ambiti di indagine, ciascuno composto da un diverso set di domande, rilevano la percezione del personale dipendente rispetto a:

- Benessere organizzativo, che indaga tutti gli aspetti che caratterizzano la qualità della vita lavorativa e delle relazioni nell'ambiente di lavoro;
- Grado di conoscenza del sistema di valutazione, che si sofferma sulla conoscenza e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa;
- Valutazione del superiore gerarchico, che pone l'attenzione sulla percezione che il dipendente ha dell'operare del proprio responsabile.

La quarta macro-sezione è relativa ai dati anagrafici. Da quest'anno è stata resa obbligatoria, per avere un campione utile a riscontrare eventuali differenze di percezione da parte dei dipendenti a seconda della sede di appartenenza (amministrazione generale o strutture e centri), del genere, della categoria giuridica di appartenenza e dell'anzianità di servizio. Considerata la dotazione organica del personale tecnico e amministrativo della Scuola, per assicurare l'anonimato di tutti i rispondenti si è reso necessario apportare alcune modifiche a questa sezione rispetto al modello proposto dal MIP.

Dall'analisi degli esiti sono emersi i seguenti punti di forza e criticità:

¹⁷ <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/20-12-2019/relazionebenessereorganizzativo20182019.pdf>



I risultati dell'indagine mostrano chiaramente come anche la componente tecnica amministrativa abbia risentito del clima di incertezza e di scarso coinvolgimento derivante dalla situazione politica istituzionale conclusasi poco prima della rilevazione con la elezione del nuovo Direttore. Appare invece evidente come già nel Piano programmatico di sviluppo sia stata dato l'input per una maggiore condivisione e un maggiore coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi della Scuola. Il presente piano della performance intende proseguire con questo spirito, e per questo motivo, sono stati pianificati degli incontri di condivisione sia degli obiettivi strategici che delle proposte di declinazione negli obiettivi di performance.

3.3.2. La sostenibilità degli obiettivi

Il D.Lgs. 18/2012 stabilisce che le università statali debbano rappresentare, in fase di previsione, il loro quadro informativo economico-patrimoniale nonché finanziario, ai fini del consolidamento e monitoraggio dei conti pubblici, attraverso:

- un bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto da budget economico e da budget degli investimenti unico di ateneo;
- un bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti unico, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo;
- un bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria;
- un prospetto contenente la classificazione della spesa complessiva per missioni e programmi e codificazione della nomenclatura Cofog di cui all'art. 13 del D.Lgs. 91/2011.

La documentazione si completa con lo schema di cui all'allegato 6 del D.P.C.M. 22 settembre 2014 "Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su Internet dei dati relativi alle entrate e alla spese dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni".

L'iter diretto alla formazione del budget è stato avviato nel mese di settembre 2019. Il processo di predisposizione del budget di Ateneo 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”. La creazione del budget è stata supportata dall'utilizzo della piattaforma U-BUDGET (Cineca) che ha consentito la raccolta organizzata dei dati dalle varie strutture della Scuola e la loro efficace rielaborazione attraverso l'aggregazione dei vari budget che ogni unità analitica è tenuta a redigere per programmare le risorse necessarie per la gestione dell'anno. Le schede compilate dalle varie unità organizzative, frutto di un costante confronto con il Servizio Bilancio e Contabilità e con il Segretario generale sono state consolidate dando vita al budget 2020.

Nel budget 2020 è stato previsto un importo specifico (pari a 15.000 euro) per la realizzazione degli obiettivi di performance, così come previsto anche dalle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane”¹⁸.

In fase di budget l'assegnazione è stata complessivamente prevista sulla struttura Servizio organizzazione e valutazione: in base agli obiettivi assegnati alle singole strutture saranno ribaltati i costi diretti per il raggiungimento degli stessi, ove sostenuti. Infatti, la maggior parte degli obiettivi non prevedono investimenti o costi aggiuntivi dedicati (attrezzature, spese di formazione aggiuntiva ad hoc, etc.), ma scelte organizzative interne all'attività dei servizi per una più efficace gestione a seconda delle priorità strategiche identificate. Si ricorda inoltre che con la conclusione del ciclo 2019 si avrà con la rendicontazione dei singoli obiettivi, una prima esplicitazione delle 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). Tali informazioni saranno cristallizzate e forniranno un primo dato attendibile per il budgeting degli anni successivi.

3.4 La performance individuale

La valutazione della performance individuale alla Scuola avviene considerando:

- l'incidenza del risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza nella misura percentuale stabilita per ciascun dipendente senza incarico di responsabilità durante il processo di cascading;
- Nel caso di personale con incarico di responsabilità, il risultato della performance organizzativa della struttura di cui si è responsabili;
- Comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo, si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo. Le capacità oggetto di valutazione sono nove: soluzione problemi complessi, soluzione di problemi operativi, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione collaboratori, relazioni esterne e relazioni interne. Incrociando tali capacità con le specificità dei diversi ruoli, sono definiti i comportamenti

¹⁸ *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane* (novembre 2018), accessibile al link: <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

organizzativi richiesti. Per ogni posizione sono esplicitati i diversi livelli di comportamenti osservabili, a supporto del responsabile in sede di valutazione.

I comportamenti organizzativi sono definiti quantitativamente e qualitativamente secondo un meccanismo che è illustrato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il numero dei comportamenti organizzativi valutati e la loro incidenza sul risultato complessivo della performance individuale aumenta con il crescere del livello di responsabilità organizzativa. La valutazione del personale che non ha incarichi di responsabilità è principalmente basata sull'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi di ateneo e sugli obiettivi di gestione legati all'efficienza dell'azione amministrativa.

Infine, La valutazione della performance individuale del Segretario Generale risulta così composta:

- 45% Risultato Performance Organizzativa della Scuola;
- 35% Risultato degli Obiettivi di Customer satisfaction;
- 20% Comportamenti.

Il modello di valutazione che è analiticamente descritto nel Sistema di misurazione e valutazione prevede:

- per la performance organizzativa, 5 livelli di performance (soglia/tra soglia e target/target/tra target e eccellenza/eccellenza) che definiscono il range percentuale cui si associa il risultato dell'indicatore previsto per il singolo obiettivo
- per i comportamenti organizzativi, 4 livelli di attuazione delle competenze richieste al profilo cui è associata una scala numerica (modesto=0,4/ sufficiente=0,6 /consolidato e durevole=0,8 /ottimo=1).

Il processo di valutazione della performance organizzativa prevede un'attività di monitoraggio in itinere volta a verificare l'andamento delle azioni, a rilevare eventuali impossibilità sopravvenute nella realizzazione dell'obiettivo non imputabili alla struttura (es. impossibilità a realizzare l'obiettivo per mancata collaborazione di altro ente coinvolto nel processo) o a modificare/sostituire l'obiettivo in presenza di fattori esogeni significativi (interventi normativi che modifichino d'imperio delle procedure).

La valutazione dei comportamenti avviene in prospettiva dialettica tra valutatore e valutato durante un incontro. In via sperimentale per il ciclo 2020

I risultati delle valutazioni sulle performance sono collegati, nel rispetto della normativa al sistema premiale e costituiscono un tassello per lo sviluppo della carriera del dipendente in quanto rilevanti ai fini delle progressioni economiche.