



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

2021-2023

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	5
1.3.1. <i>Personale docente e di ricerca e tecnico amministrativo</i>	5
1.3.2. <i>Allievi e perfezionandi</i>	6
1.4. NUMERI DELLA DIDATTICA.....	6
1.5. NUMERI DELLA RICERCA.....	7
1.6. POSIZIONAMENTO INTERNAZIONALE	8
1.6.1. <i>Rankings</i>	8
1.7. POSIZIONAMENTO NAZIONALE.....	9
1.7.1. <i>Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 e Dipartimenti di Eccellenza</i>	9
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 MUR	14
2.5. IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (PTPCT).....	14
2.6. PROGRAMMA BIENNALE DEGLI ACQUISTI E DI FORNITURE E SERVIZI.....	15
2.7. PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI	15
2.8. PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE.....	16
2.9. PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE TA	16
2.10. PIANO AZIONI POSITIVE	16
2.11. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)	17
2.12. RAPPORTO DELLA COMMISSIONE DI ESPERTI VALUTATORI (PROCEDURA DI ACCREDITAMENTO INIZIALE)	17
3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	18

3.1 LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE E IL CASCADING DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	18
3.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
3.2.1. <i>Benessere organizzativo</i>	20
3.2.2. <i>La sostenibilità degli obiettivi</i>	22
3.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	23

Allegati:

Allegato 1: Piano delle Azioni Positive

Allegato 2: Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Allegato 3: Schema di impatto del cascading dei documenti strategici sulle strutture

Allegato 4: Dettaglio degli obiettivi (in corso di redazione, sarà pubblicato in sede di approvazione del PTPC a Marzo 2021)

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 strutture tecniche e gestionali preposti alla cura, al supporto e alla gestione delle attività amministrative dei centri di ricerca o laboratori. Gli organigrammi sono disponibili nella apposita sezione Amministrazione Trasparente – Organizzazione – Articolazione degli Uffici.

1.3. Le risorse umane in numeri

1.3.1. Personale docente e di ricerca e tecnico amministrativo

Tabella 1. Personale SNS, 2018-2020 (Legenda delle classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

<i>Strutture accademiche</i>	2018				2019				2020*			
	<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 ordinari	11	16	1	28	10	14	2	26	10	14	3	27
Professori associati	4	7	4	15	4	8	2	14	5	8	2	15
Ricercatori t.i.	6	9	-	15	6	9	-	15	5	9	-	14
Ricercatori t.d	7	8	4	19	7	9	4	20	8	9	5	22
Professori contratto	15	21	3	39	7	22	-	29	9	13	-	22
Assegnisti	56	89	20	165	48	84	16	148	27	51	8	86
Co.co.co. e occasionali per attività di ricerca	27	29	28	84	21	28	29	69	8	4	10	22**
Personale Tecnico Amministrativo	234				234				233			

* dati al 25/11/2020

**a questi si aggiungono altri 6 collaboratori nella sede centrale o presso centri di ricerca.

1.3.2. Allievi e perfezionandi

Tabella 2. Allievi e Perfezionandi SNS, dati 2018-2020 (Legenda delle classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

	2018			2019			2020		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Perfezionandi *	98	147	34	96	157	51	120	206	64
di cui stranieri	11	39	19	12	39	27	17	44	28
di cui donne	33	56	20	31	56	30	35	68	36
Allievi ordinari	141	156	4	145	148	8	143	152	9
di cui stranieri	1	-	-	-	-	-	1	1	-
di cui donne	46	14	2	43	14	3	46	18	4

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)

	2017/2018			2018/2019			2019/2020		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Strutture accademiche									
Corsi Perfezionamento	5	8	2	5	4	2	5	7	2
Corsi ordinari	5	4	-	5	4	1	5	4	1
Insegnamenti corso ordinario	62	52	0	56	49	1	54	53	2
Insegnamenti corso perfezionamento	32	56	30	30	57	24	26	43	29

La media dei voti universitari per la Classe di Lettere si è attestata al di sopra del 29,5 negli ultimi tre anni accademici, mentre è considerevolmente migliorata per la Classe di Scienze, negli anni arrivando a da 29,2 nell' a.a 2019/2020. Anche per la Classe di Scienze Politico Sociali i risultati sono molto buoni con una media voti di 29,4 per l' a.a 2019/2020.

1.5. Numeri della ricerca

Tabella 4. Numero di progetti di ricerca attivi SNS, dati 2018-2020

	2018				2019				2020			
	LF	S	SPS	tutti	LF	S	SPS	tutti	LF	S	SPS	tutti
Totale progetti attivi	80	128	44	252	87	143	42	272	58	106	31	195
di cui UE	2	14	4	20	1	13	2	16	0	10	3	13
di cui ministeri	15	15	5	35	9	25	2	36	18	25	2	45
di cui conto terzi	0	2	0	2	0	6	0	6	0	7	0	7
di cui SNS	53	69	31	153	68	68	32	168	27	31	17	75
Altri progetti	10	28	4	42	9	31	6	46	13	33	9	55

Tabella 5. Voci di bilancio relativi ad attività di ricerca 2018-2019

Macro voce	Codice voce COGE	2018	2019
A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	CG.05.51.01.01 - Contratti di ricerca, consulenza, convenzioni di ricerca c/terzi	78.550,32	203.770,65
A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	CG.05.50.02.06 - Assegnazione per cofinanziamento ricerca scientifica interesse nazionale	205.240,52	802.167,37
	CG.05.50.02.16 - Assegnazioni diverse a favore della ricerca	90.872,48	644.483,57
	CG.05.50.03.01 - Assegnazioni da altri ministeri per ricerca istituzionale	139.062,26	123.563,32
	CG.05.50.04.01 - Assegnazioni da Regioni, Province e Comuni per ricerca istituzionale (anche autonome)	296.828,78	487.283,14
	CG.05.50.04.06 - Assegnazioni da Altre amministrazioni locali per ricerca istituzionale	0,00	16.074,68
	CG.05.50.05.01 - Contributi di soggetti pubblici italiani per ricerca istituzionale	275.695,12	485.515,28
	CG.05.50.05.04 - Contributi di soggetti privati italiani per ricerca istituzionale	273.361,13	944.503,19
	CG.05.50.06.01 - Contributi UE per ricerca istituzionale	2.042.748,05	1.953.701,67
	CG.05.50.06.03 - Contributi di soggetti pubblici stranieri per ricerca istituzionale	27.693,28	44.152,01
CG.05.50.06.05 - Contributi di soggetti privati stranieri per ricerca istituzionale	101.753,47	128.419,57	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	CG.05.50.02.15 - Assegnazione borse di studio post lauream	1.759.627,00	2.014.358,00
	CG.05.50.02.01 - Contributo Ordinario di Funzionamento	34.892.874,00	35.014.699,00
Parte di FFO è stato destinato al finanziamento della ricerca interna	ricerca interna assegnata da Commissione ricerca	1.455.400,00	1.386.000,00
	laboratori	830.000,00	793.000,00
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 5) Contributi da Università	CG.05.50.05.06 - Contributi di università italiane per ricerca istituzionale	144.484,00	77.628,35
	CG.05.50.05.12 - Contributi di università italiane per borse di dottorato di ricerca	0,00	135.577,82
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 6) Contributi da altri (pubblici)	CG.05.50.05.10 - Contributi di soggetti pubblici italiani per borse di dottorato di ricerca	0,00	88.116,09
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 7) Contributi da altri (privati)	CG.05.50.05.11 - Contributi di soggetti privati italiani per borse di dottorato di ricerca	0,00	26.187,57

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 si conferma nella fascia 401-500 a livello mondiale anche nel 2020, e tra l'11° e il 17° 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 nona al mondo e prima in Italia.

- **Round University Ranking (RUR)**⁴, ranking moscovita che, come ARWU, si basa sui dati di Clarivate Analytics, per il quale nel 2020 la Scuola risulta 26^a al mondo e prima in Italia. Anche questo ranking prevede classifiche per disciplina: particolarmente apprezzabile in questo ambito è il sesto posto al mondo in *Natural Sciences* e il secondo su scala globale per il gruppo di indicatori dedicati alla qualità della ricerca⁵. Guardando all'Italia, la Scuola è prima sia in *Natural Sciences* che in *Humanities*, seconda in *Life Sciences*

- **THE World University Ranking** (Times Higher Education)⁶, secondo cui nel 2020 la Scuola Normale figura come il primo ateneo italiano per la qualità dell'insegnamento (parametro *Teaching*), mentre la classifica globale vede la Scuola al 181° posto, terza in Italia dopo l'Università di Bologna e la Scuola Superiore Sant'Anna. Analizzando i punteggi ottenuti nelle singole discipline (classifiche "by subject"), la Scuola Normale risulta prima in Italia per *Physical Sciences*⁷ e (insieme a Bologna) per *Social Sciences*⁸.

- **QS World University Ranking By Subject**⁹, in particolare nella disciplina *Classics and Ancient History*, nella quale la Scuola si colloca alla 8^a posizione a livello globale e in seconda su base italiana.

In generale, nei ranking in cui viene considerata la dimensione della Scuola per il calcolo dei punteggi (RUR e, per il solo parametro PCP, ARWU) la SNS continua a ottenere posizionamenti eccellenti sia su scala nazionale che mondiale. Gli indicatori che rientrano nell'ambito della

³ <http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html>

⁴ <http://roundranking.com/universities/scuola-normale-superiore-di-pisa.html?sort=0&year=2020&subject=SO>

⁵ <https://roundranking.com/universities/scuola-normale-superiore-di-pisa.html?sort=0&year=2020&subject=SL>

⁶ <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking>

⁷ [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/physical-sciences#!/page/0/length/100/location/IT/sort by/rank/sort order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/physical-sciences#!/page/0/length/100/location/IT/sort%20by/rank/sort%20order/asc/cols/stats)

⁸ [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/social-sciences#!/page/0/length/-1/locations/IT/sort by/rank/sort order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/social-sciences#!/page/0/length/-1/locations/IT/sort%20by/rank/sort%20order/asc/cols/stats)

⁹ <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2020/classics-ancient-history>

didattica (Teaching) si mantengono su punteggi molto elevati. Inoltre la percentuale di allievi e docenti stranieri alla Scuola è cresciuta e i parametri che utilizzano questo dato migliorano in tutte le classifiche.

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 favorevole¹⁰:

- 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 MUR, 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 finanziati¹¹ e di seguito brevemente presentati:

➤ DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA "CLASSE DI LETTERE E FILOSOFIA"

Il Dipartimento di Eccellenza della Classe di Lettere e Filosofia ha come scopo primario la costituzione di un dottorato in Storia dell'Arte che coordini, intorno al tema dei rapporti tra la parola e l'immagine, una serie di linee di ricerca sedimentate presso i Seminari della Scuola Normale Superiore negli ultimi decenni. Queste linee di ricerca si collocano nella reciproca interazione di due forti assi di storia degli studi tradizionalmente praticati alla Normale: gli studi filologici e gli studi storico-culturali. Nella comunità internazionale degli studi le ricerche sulla

¹⁰ 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>.

¹¹ <<https://www.sns.it/it/ricerca/dipartimenti-eccellenza>> [10/12/2019]

interazione tra testo e immagine si sono recentemente costituite come un campo privilegiato di indagine. Queste ricerche hanno superato i confini del campo disciplinare prevalentemente visivo, tradizionalmente legato alle discipline storico-artistiche, e si sono poste come una indispensabile verifica incrociata all'interno delle ricerche letterarie, storiche, filosofiche, sociologiche.

In particolare il progetto Dipartimento di Eccellenza prevede lo sviluppo di due specifici:

1. la riorganizzazione del dottorato su base disciplinare, attraverso la creazione di uno specifico dottorato di Storia dell'Arte;
2. l'incremento e il rafforzamento di attività di ricerca e didattica sul tema del rapporto testo e immagini anche attraverso il potenziamento di alcuni laboratori di ricerca già presenti alla Scuola e attivi su linee di ricerca affini.

Per ciò che riguarda il primo obiettivo, il passo fondamentale per la creazione del dottorato disciplinare è stata l'attivazione di un insegnamento di prima fascia di storia dell'arte del Medioevo e l'assunzione di un ricercatore tipo B settore storia medievale.

Il nuovo dottorato disciplinare nel settore della Storia dell'Arte si inserisce in questo ambito di studi e copre i periodi dall'arte antica alla contemporanea secondo le seguenti linee di sviluppo.

Il secondo obiettivo del Dipartimento di Eccellenza della Classe di Lettere e Filosofia è quello di far convergere sull'asse tematico parola-immagine i tre laboratori della Scuola Normale Superiore che questo ambito di studi hanno coltivato nei tempi recenti: i laboratori DocStAR, SAET e SMART. Per il laboratorio DocStAR sono individuati come preminenti lo sviluppo del progetto Nomina, con l'estensione a più vasti ambiti geografici e a ulteriori categorie di manufatti di età medievale e post-medievale; la ricerca sulla trasmissione fotografica dell'opera d'arte nella relazione testo-immagine dell'atlante figurato, del libro e della rivista d'arte; l'ampliamento del progetto sull'arte contemporanea, con la costituzione di un data-base dell'attività delle maggiori gallerie private d'arte italiane del dopoguerra. Per il laboratorio SAET le prospettive di sviluppo sul fronte testo-immagine, finora ampiamente indagato per la cartografia storica e per la toponomastica, riguardano la possibilità di produrre immagini 3D di monumenti, strutture e reperti messi in luce durante le attività di ricerca sul campo, aprendo nuove prospettive di indagine rivolte alla produzione scultorea e vascolare. All'interno del Laboratorio SMART della Classe di Scienze Matematiche e Naturali opera inoltre il laboratorio DreamsLab che utilizza sistemi immersivi di realtà virtuale per la visualizzazione di diversi tipi di dati (ricostruzioni archeologiche, riproduzioni di opere d'arte, visualizzazione di insiemi espositivi andati perduti) e l'interazione con essi tramite gesti naturali, permettendo una migliore fruizione e comprensione del dato dal punto di vista sia scientifico sia didattico. Il coinvolgimento di DreamsLab è pertanto inteso come trasversale agli ambiti disciplinari con l'obiettivo di potenziare le infrastrutture di calcolo esistenti e di sviluppare applicazioni per analisi di pattern visuali e testuali.

➤ DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA "CLASSE DI SCIENZE"

Nella Classe di Scienze sono sempre state presenti le discipline matematiche e fisiche in cui la Scuola ha una consolidata tradizione di Eccellenza; di natura relativamente più recente sono l'ingresso della Biologia e della Chimica e, nell'ambito della Matematica, i Metodi matematici per

la finanza¹². In prima battuta, rileva sottolineare le iniziative di reclutamento avviate dalla Scuola già prima dell'ammissione del finanziamento del Dipartimento di Eccellenza e che hanno interessato le seguenti discipline: calcolo delle probabilità, calcolo numerico, astrochimica computazionale, fisica sperimentale delle alte energie, tutte sintomatiche del crescente interesse nei confronti delle Scienze Computazionali e, segnatamente, delle sue applicazioni alla Scienza dei Dati (C&DS). In questo contesto, il progetto di sviluppo dipartimentale denominato 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. Il problema di estrarre informazioni significative da quantità ingenti di dati è infatti centrale in diversi ambiti, e, soprattutto in ambito economico e sociale, dove è spesso possibile tracciare il comportamento di milioni di individui, o di agenti economici, per lunghi periodi di tempo. Di conseguenza, l'Economia, la Finanza, le Scienze Sociali sono state rivoluzionate dall'avvento del calcolo ad alte prestazioni e dall'intelligenza artificiale, aumentando il livello di comprensione e capacità di previsione. In Biologia, Chimica, Cosmologia, Fisica della materia condensata, Fisica delle alte energie (tutte aeree di ricerca ben rappresentate presso la Scuola) può accadere che il volume ed il tasso di produzione dei dati superino ampiamente la possibilità di trattarli con strumenti convenzionali di calcolo. Allo stesso tempo, la grande 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).

Il progetto Dipartimento di Eccellenza prevede lo sviluppo di specifici obiettivi:

1. Rafforzamento del gruppo di ricerca in Matematica Finanziaria e la costituzione di un gruppo di ricerca in Scienze Computazionali;
2. Attivazione di un corso di dottorato in Scienze Computazionali; AGGIUNGERE assunzione informatica;
3. Sviluppo e consolidamento di attività di formazione in C&DS, con un incremento delle sinergie tra i gruppi di ricerca interessati;
4. Creazione di una infrastruttura centralizzata per il calcolo ad alte prestazioni e i Big Data (acquisto apparato di Storage e di un sistema GPU computing per applicazioni data intensive High Performance Computing).

In particolare, l'accreditamento del nuovo percorso dottorale in Scienze Computazionali sta agendo da catalizzatore per le attività di ricerca congiunte che coinvolgono docenti e studenti

¹² Settori di principale interesse: **Matematica**, calcolo delle variazioni, analisi geometrica, analisi armonica, teoria dei numeri, geometria algebrica, sistemi dinamici, matematica per la finanza; **Fisica**, cosmologia, fisica delle particelle, teoria sperimentale, fisica della materia condensata, nanotecnologie, informazione quantistica; **Chimica**, chimica computazionale; **Biologia**, neurobiologia

della Scuola, professori a contratto incaricati di corsi per il dottorato, e visitatori supportati coi fondi del Dipartimento di Eccellenza.

Lo scorso anno è stata formalizzata, con l'approvazione dei Decreti Ministeriali 1110/2019 e 444/2020 e il bando dell'ANVUR del 25 settembre 2020 che tiene conto di entrambi i decreti, la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019. Essa è finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-2019 dalle Università Statali e non Statali, dagli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MIUR e da altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca, su richiesta esplicita con partecipazione ai costi dell'esercizio di valutazione. Gli obiettivi di performance di questo anno terranno perciò necessariamente di conto di questa attività.

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;
- Programmazione Triennale MUR;
- Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione;
- Piano degli acquisti;
- Piano edilizio;
- Piano del fabbisogno del personale;
- Piano di formazione del personale Tecnico Amministrativo;
- Piano delle azioni positive;
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Rapporto della Commissione di Esperti Valutatori (procedura di accreditamento iniziale).

Quindi tutti i predetti documenti, che saranno sinteticamente presentati, costituiscono input del processo di cascading del ciclo della performance per l'anno 2021 (allegati n. 3-4). 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 MUR. 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 programmatico¹³ 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 sono 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. Tale processo ha visto una sua importante fase di attuazione nel monitoraggio annuale del documento programmatico di Sviluppo 2019 -2024 presentato al Nucleo di Valutazione Federato nella seduta del 10 dicembre 2020 per le finalità di controllo strategico proprie dell'organo. Le risultanze di tale monitoraggio, hanno costituito un importante input per la definizione degli obiettivi strategici prioritari per l'anno 2021 di cui al paragrafo 3.1 La performance istituzionale e il cascading degli Obiettivi strategici.

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 2016/2018¹⁴, 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

¹³ Piano programmatico di sviluppo 2019-2024, <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/27-12-2019/20191219pianostrategico.pdf>

¹⁴ Decreto Ministeriale 8 agosto 2016 n. 635

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. Successivamente il MUR ha richiesto, in sede di accreditamento iniziale¹⁵, 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 in termini di flessibilità la struttura del progetto federativo. Una struttura flessibile consentirebbe infatti 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, ai sensi del combinato disposto dall'art.8 c.2 dello Statuto della Scuola e dall'art. 3 della L. 240/2010, è fatta salva la possibilità delle singole Scuole di recedere dalla federazione ed è prevista la approvazione da parte di MUR ed ANVUR del progetto.

2.4 La programmazione triennale MUR

Con decreto ministeriale del 6 agosto 2020, n. 435 concernente l'integrazione delle Linee Generali di Indirizzo per il triennio 2019 – 2021 adottate con il decreto ministeriale del 25 ottobre 2019, n. 989, il MUR ha stabilito che la *“con successivo decreto, da adottare entro il mese di gennaio 2021, sono definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università (con riferimento anche al Piano Lauree Scientifiche e ai Piani per l'Orientamento e il Tutorato) e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2021-2023, in sostituzione del d.m. n. 989/2019, nonché i criteri di riparto delle risorse a tal fine destinate per gli anni 2021, 2022 e 2023 e per gli interventi a favore degli studenti”*. Inoltre, con il medesimo decreto il MUR autorizzato la prosecuzione delle attività della programmazione 2019-2021 fino al dicembre 2021, periodo in cui verrà chiesta la rendicontazione di quanto svolto. Se verrà confermato l'iter precedentemente seguito, la Scuola dovrà scegliere per la futura programmazione, in apposito progetto gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i target di riferimento. Formalizzato il futuro progetto, i suddetti elementi produrranno un aggiornamento della strategia 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, aveva evidenziato 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 trasparenza.

Pertanto, anche quest'anno come lo scorso, si manterrà la distinzione tra i due Piani e la coordinazione nei contenuti che si realizza con l'inserimento nelle dimensioni di performance organizzativa e individuale, di obiettivi direttamente collegati alle strategie elaborate dalla Scuola

¹⁵ Nota MUR prot. n. 0011024 del 08/07/2019

nel PTPCT 2021/2023, quando sarà approvato¹⁶. 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.

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 che contiene gli acquisti di beni e di servizi di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro, opera per il biennio 2021-2022 ed è stato approvato dal CdA federato il 14 dicembre 2020. Il programma, con gli aggiornamenti in corso d'anno, è 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

¹⁶ Nel 2021 il termine per l'approvazione del PTPCT è stato posticipato al 31 marzo, non essendo stato ancora approvato dall'ANAC il PNA 2020 i cui contenuti sono determinati per il PTPCT SNS.

coinvolte. Il piano attualmente in vigore opera per il periodo dal 2021 al 2023 è stato approvato il 14 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 2020/2022 ed è stato approvato in via definitiva dal Consiglio di amministrazione federato nella seduta del 14.12.2020.

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. Gli ambiti di intervento sono definiti tenendo conto delle esigenze delle varie strutture amministrative comunicate periodicamente dai responsabili, delle priorità strategiche della Scuola e di eventuali novità normative, organizzative, contabili etc. La programmazione delle attività è commisurata a un budget definito annualmente, con ricadute dirette all'interno del Bilancio di previsione, e a fronte di uno stanziamento grossomodo invariato può prevedere integrazioni a fronte di specifiche iniziative autorizzate dalla Direzione della Scuola. Nel piano sono specificate anche, per ciascuna attività, le tipologie di formatori da prevedere, sempre privilegiando se possibile il coinvolgimento di risorse interne, nell'ottica di valorizzare le professionalità presenti alla Scuola. Il Piano della formazione in corso di definizione alla Scuola opera per gli anni 2021-22, con possibilità di integrazione o revisione delle iniziative formative programmate.

Al piano biennale si affiancano eventuali iniziative di formazione "congiunta", definite insieme ad altri partner della Scuola, 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.

Nel piano relativo al triennio 2021/2023 - allegato al presente secondo quanto previsto dalla direttiva CUG n.2/2019 (allegato 1) - sono confermati i precedenti ambiti di intervento (indagini e formazione, conciliazione tempi di lavoro e vita familiare, cultura della parità, monitoraggio e ascolto, benessere e qualità della vita), ma viene anche dedicata un'attenzione particolare a specifiche situazioni derivanti dall'emergenza sanitaria in corso. 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.

2.11 Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

Il Ministro della Funzione pubblica con DM del 9 dicembre 2020 ha approvato le "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance", al fine di fornire alcune indicazioni metodologiche alle amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria. L'approccio proposto è, infatti, quello di un'applicazione progressiva e graduale nel passaggio al lavoro agile, tant'è che le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'amministrazione, che deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio. Il POLA è dunque un documento programmatico, allegato al Piano della Performance che arricchisce la strategia della Scuola in ambito amministrativo (allegato 2).

Inoltre, presuppone l'aggiornamento del SMVP in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato. Attraverso l'individuazione di specifici indicatori dovrà essere valutato l'impatto degli obiettivi del POLA sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.

La Scuola ha proceduto all'aggiornamento del SMVP che si adegua alle richieste ministeriali e al collegamento del POLA con il ciclo della Performance.

2.12 Rapporto della Commissione di Esperti Valutatori (procedura di accreditamento iniziale)

Alla fine di novembre 2020, si è svolta la visita in loco della Commissione di esperti valutatori (CEVS), nominati da ANVUR per l'espletamento della procedura di accreditamento iniziale della Scuola Normale. La visita, che considerata la situazione emergenziale è stata condotta a distanza, si è articolata in 4 giorni, con meeting su temi specifici che hanno visto coinvolte tutte le componenti della comunità della Scuola. Alla visita segue la relazione finale delle CEVS che è trasmessa al Direttore della Scuola e diventa parte del rapporto finale redatto da ANVUR che contiene la proposta di accreditamento o meno, secondo quanto stabilito nel DM 987/2016. Al Rapporto ANVUR fa seguito un Decreto di accreditamento o non accreditamento da parte del Ministero. Il rapporto finale potrà contenere Raccomandazioni o Condizioni che potranno costituire obiettivi strategici in quanto volti all'ulteriore miglioramento dell'assetto complessivo della Scuola.

Il rapporto della Commissione e quello di ANVUR sono attesi entro i primi mesi dell'anno.

L'assegnazione degli obiettivi in termini di cascading alle strutture avverrà nel dettaglio nei prossimi mesi per poter recepire quanto sarà previsto dai documenti connessi alla natura poliedrica e iterativa della strategia della Scuola. In particolare saranno recepite entro Marzo 2021 le indicazioni del Piano triennale prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e, se emanati in tempi utili, la programmazione triennale ministeriale e il rapporto di accreditamento da parte della commissione di Esperti Valutatori.

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 alle strategie della Scuola perché mirano a un miglioramento continuo.

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 a 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, degli obiettivi individuali assegnati ad alcune categorie di personale 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 2021¹⁷.

3.1 La performance istituzionale e il cascading degli Obiettivi strategici

Il Documento programmatico di sviluppo della Scuola¹⁸ 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

¹⁷ <https://wwwold.sns.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

¹⁸ Piano programmatico di sviluppo 2019-2024, <https://wwwold.sns.it/sites/default/files/documenti/27-12-2019/20191219pianostrategico.pdf>

6. Potenziamento 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
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 negli altri documenti rilevanti per la strategia della Scuola citati nel paragrafo 2.1. La visione integrata con la strategia.

A tale scopo e per le esigenze collegate al ciclo della performance 2021, sono individuati come prioritari i seguenti obiettivi del Documento programmatico di sviluppo della Scuola:

- **Servizi agli studenti:** La situazione emergenziale provocata dalla pandemia ha reso necessario un ridisegno delle attività istituzionale che vedono gli allievi come destinatari dei servizi. Come anticipato nel monitoraggio del Documento Programmatico di Sviluppo, gli obiettivi relativi ai servizi agli studenti hanno avuto e devono continuare ad avere una implementazione della dimensione "a distanza" sia della didattica che dei servizi che ruotano intorno ad essa. Quindi andranno ridisegnati anche i processi che sono trasversali rispetto alle funzioni didattiche, a titolo esemplificativo i servizi di segreteria didattica, le attività di valutazione della didattica, etc. che accanto al tradizionale impianto dovranno arricchirsi di nuove forme che siano in grado di far fronte in modo transitorio all'emergenza, garantendo un livello congruo di soddisfazione dell'allievo.
- **Posizionamento internazionale della Scuola e sviluppo del network Alumni**
Il network degli Alumni, deve essere implementato per diventare motore per accrescere la reputazione della Scuola e valorizzarne il ruolo formativo e di sviluppo. Gli ex allievi, della Scuola, infatti, non sono presenti solo nelle posizioni di carriera accademica in università o centri di ricerca nazionali e internazionali, ma svolgono anche funzioni dirigenziali e tecnico specialistiche di rilievo nella P.A. e in aziende internazionali. Gli alumni possono quindi essere promotori della Scuola nelle proprie realtà e nelle proprie reti, rafforzandone la reputazione, e mettere a disposizione degli allievi più giovani la propria esperienza.
- **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 continuerà a operare per il consolidamento del proprio Sistema di Assicurazione della Qualità, attraverso la strutturazione di politiche e flussi informativi, la mappatura e revisione dei processi e dei servizi. In questo contesto si inserisce anche la gestione della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 che è finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-2019 degli Atenei italiani.

3.2 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. Ove possibile e funzionale al miglioramento della qualità dei servizi, agli Obiettivi di Gestione 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.

3.2.1. 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

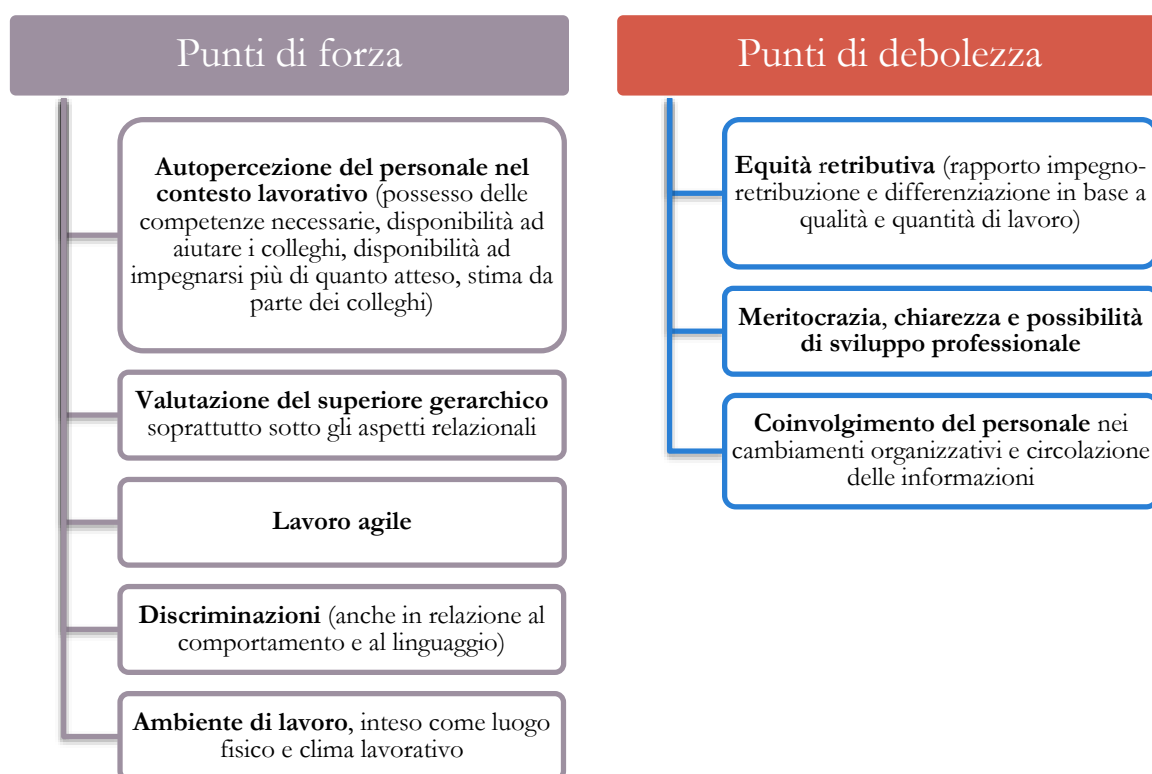
propulsore per un sostanziale miglioramento della qualità o, al contrario, incidendo negativamente sulla produttività e i livelli di motivazione.

A gennaio 2021 è stata pubblicata la relazione contenente i risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente della Scuola Normale - anno 2019/20¹⁹. La rilevazione, indirizzata a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola, si è svolta tra l'11 e il 26 giugno 2020 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.

Per questa edizione la SNS ha inserito due quesiti e un commento libero (facoltativo) relativi all'esperienza di lavoro agile (smart working).

Premesso che la partecipazione al questionario è stata molto buona (50%) e ben distribuita fra le varie categorie di intervistati, dall'analisi degli esiti sono emersi i seguenti punti di forza e di debolezza:



Rispetto alla scorsa edizione tutte le sezioni migliorano la media delle valutazioni ottenute, in alcuni casi con crescite consistenti. Anche quelle che tradizionalmente sono il tallone d'Achille di tutte le amministrazioni pubbliche (equità retributiva e possibilità di sviluppo professionale), pur restando anche per la Scuola i principali punti di debolezza, hanno visto un miglioramento significativo.

Tra i nuovi punti di forza si rilevano **“Lavoro agile”**, **“Ambiente di lavoro”** e **“Discriminazioni”**.

Il lavoro agile, imposto dalla situazione emergenziale, ha ricevuto le valutazioni più alte. Tale apprezzamento ha con ogni probabilità inciso anche sulle risposte relative all'ambiente di lavoro, tanto che questa sezione ha visto una buona crescita nella soddisfazione generale. Da sottolineare infine le valutazioni positive raccolte per la sezione **“Discriminazioni”**, le cui medie sono in aumento rispetto allo scorso anno per quel che riguarda identità di genere ed età.

Anche il confronto con gli altri atenei partecipanti al progetto Good Practice conferma come punti di forza l'assenza di discriminazioni ed il ruolo dei responsabili in termini di crescita e di equità.

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.

3.2.2. La sostenibilità degli obiettivi

L'iter diretto alla formazione 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 le strutture tecniche e gestionali 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 2021. Quest'anno è stato deciso dalla governance di non prevedere un importo specifico in sede di pianificazione direttamente collegato agli obiettivi di performance, come fatto invece per il 2020 per un valore pari a 15.000 euro. Questa scelta non è da leggersi come in contrasto con quanto previsto dalle **“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane”**²⁰, ma è stata effettuata sulla base delle seguenti riflessioni:

²⁰ *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>

1) le prime analisi sul monitoraggio degli obiettivi 2020 hanno confermato come per la quasi totalità degli obiettivi non ci sia stata necessità di investimenti o costi aggiuntivi dedicati (attrezzature, spese di formazione aggiuntiva ad hoc, etc.). Ciò è stato probabilmente anche in parte causato dalla situazione emergenziale, e, considerando il suo protrarsi per almeno una parte del 2021, si prevede una situazione analoga;

2) la declinazione di dettaglio degli obiettivi specifici è ancora in atto, come evidenziato nel paragrafo 2. INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA in modo da poter recepire sia le indicazioni del Piano triennale prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) sia, se emanati in tempi utili, quelli della programmazione triennale ministeriale e del rapporto di accreditamento da parte della commissione di Esperti Valutatori. Questo disallineamento temporale di scadenze (tempistiche di budget rispetto ad alcuni documenti di programmazione) ha determinato l'impossibilità di predefinire e assegnare un importo specifico a obiettivi predeterminati.

Ovviamente, se in corso di anno se ne ravvisasse la necessità, sarebbe sempre possibile effettuare una variazione di budget per assegnare risorse specificatamente dedicate al raggiungimento di determinati obiettivi di performance.

3.3 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 durante il processo di cascading;
- la valutazione dell'obiettivo individuale assegnato per coloro per i quali è previsto dal SMVP;
- comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo, che si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo.

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 (Obiettivi di Ateneo 35% e di Gestione 10%)
- 15% Risultato degli Obiettivi individuale;
- 40% Comportamenti.

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

- per la performance organizzativa e gli obiettivi individuali, 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, 6 livelli di attuazione delle competenze richieste al profilo cui è associata una scala numerica (insufficiente=4/ sufficiente=6/ buono=7 /molto buono =8 /distinto =9 /ottimo=10).

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 modificano d'imperio delle procedure).

La valutazione dei comportamenti avviene in prospettiva dialettica tra valutatore e valutato durante un incontro.

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.