



2022-2024

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

Adottato ai sensi dello schema previsto nelle Linee Guida ANVUR

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 2015-2019</i>	9
1.7.1. <i>I Dipartimenti di Eccellenza</i>	11
2.INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA.....	13
2.1. LA VISIONE INTEGRATA CON LA STRATEGIA	13
2.2. IL PIANO PROGRAMMATICO DI SVILUPPO 2019-2024.....	15
2.3 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MUR	15
2.4 IL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA (PTPCT).....	15
2.5 PROGRAMMA BIENNALE DEGLI ACQUISTI E DI FORNITURE E SERVIZI.....	16
2.6 PROGRAMMA TRIENNALE DEI LAVORI PUBBLICI	16
2.7 PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE.....	17
2.8 PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE TA	17
2.9 PIANO AZIONI POSITIVE	18
3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	18
3.1 LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE E IL CASCADING DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	19
3.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	20
3.2.1. <i>Benessere organizzativo</i>	21

3.2.2. <i>La sostenibilità degli obiettivi</i>	22
3.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	23
4. IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE.....	24
4.1 PREMessa.....	24
4.1.1 <i>L'istituto del lavoro agile e la sua evoluzione normativa</i>	24
4.1.2 <i>Gli strumenti di programmazione</i>	28
4.2 LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE PRESSO LA SCUOLA	29
4.3 MODALITÀ ATTUATIVE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE IN REGIME DI LAVORO AGILE...	33
4.4 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....	34
4.5 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	36

ALLEGATI

Allegato 1 - Piano delle Azioni Positive 2022-2024

Allegato 2 - Schema di impatto del cascading dei documenti strategici sulle strutture (2a cascading sulla performance organizzativa, 2b cascading sulla performance individuale)

Allegato 3 - Dettaglio degli obiettivi

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 possono 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'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale della Scuola è di tipo funzionale e si articola in Aree e Servizi, oltre che in Uffici in staff al Direttore e al Segretario Generale. L'area Affari generali e acquisti, maggiormente complessa, è affidata alla responsabilità diretta di un

¹ Statuto della SNS, art.2, consultabile all'indirizzo <https://www.sns.it/it/scuola-normale-superiore/statuto-regolamenti-codice-etico>

² Statuto della SNS, art.2 consultabile all'indirizzo <https://www.sns.it/it/scuola-normale-superiore/statuto-regolamenti-codice-etico>

dirigente di ruolo, le altre a personale di categoria EP – Elevata Professionalità con presidio dirigenziale garantito dal Segretario Generale.

L'articolazione organizzativa della Scuola prevede accanto alle strutture accademiche e amministrative la presenza di strutture tecniche e gestionali (STG) preposte 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 Uffici³.

1.3. Le risorse umane in numeri

1.3.1. Personale docente e di ricerca e tecnico amministrativo

Tabella 1. Personale SNS, 2019-2021 (Legenda delle classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

	2019				2020				2021			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Strutture accademiche												
Professori ordinari	10	14	2	26	10	14	3	27	10	16	4	30
Professori associati	4	8	2	14	5	8	2	15	11	11	3	25
Ricercatori t. i.	6	9	-	15	5	9	-	14	4	7	-	11
Ricercatori t. d	7	9	4	20	8	9	5	22	1	12	6	19
Professori contratto	7	22	-	29	9	13	-	22	8	15	-	23**
Assegnisti **	48	84	16	148	44	78	14	136	42	87	15	144
Co.co.co. e occasionali per attività di ricerca **	21	28	29	69	16	13	14	43	30	10	17	57
Personale Tecnico Amministrativo (di ruolo, a TD e CEL)	234				233				229			

**In generale, le unità indicate si riferiscono al personale in servizio al 31/12 di ogni anno. Per assegnisti, collaboratori di ricerca e professori a contratto si fa riferimento ai contratti attivi nell'anno d'interesse (e non in servizio al 31.12). I dati dell'anno 2020 nella presente tabella sono stati rettificati rispetto a quelli del precedente Piano 2021 sulla base del predetto criterio.

³ La pagina è consultabile all'indirizzo

<https://amministrazionetrasparente.sns.it/AmministrazioneTrasparente/Organizzazione/ArticolazioneDegliUffici>

1.3.2. Allievi e perfezionandi

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

	2019/2020			2020/2021			2021/2022		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Perfezionandi	96	157	51	91	165	64	81	169	66
di cui stranieri	12	39	27	16	30	28	10	26	26
di cui donne	31	56	30	25	56	36	23	49	37
Allievi ordinari	145	148	8	143	152	9	150	146	8
di cui stranieri	-	-	-	1	1	-	1	-	-
di cui donne	43	14	3	46	18	4	46	19	4

1.4 Numeri della didattica

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

	2019/2020			2020/2021			2021/2022		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Strutture accademiche									
Corsi Perfezionamento	5	7	2	8	9	2	6	8	2
Corsi ordinari	5	4	1	5	4	1	5	4	1
Insegnamenti corso ordinario	54	53	2	25	45	2	26	47	2
Insegnamenti corso perfezionamento	26	43	29	24	43	34	23	46	35

La media dei voti universitari degli allievi ordinari per l'anno accademico 2020/2021 è sicuramente meritevole. Si mantiene costante nel tempo quella per la Classe di Lettere e

Filosofia che risulta 29,6/30, si conferma il trend in salita per la Classe di Scienze e per la Classe di Scienze Politico Sociali che si attestano rispettivamente a 29,4/30 e 29,6/30.

1.5. Numeri della ricerca

Tabella 4. Numero di progetti di ricerca attivi SNS, dati 2019-2021

	2019				2020				2021			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Totale progetti attivi	87	143	42	272	58	106	31	195	60	130	32	222
di cui UE	1	13	2	16	0	10	3	13	0	11	1	12
di cui ministeri	9	25	2	36	18	25	2	45	10	21	1	32
di cui conto terzi	0	6	0	6	0	7	0	7	0	12	0	12
di cui SNS	68	68	32	168	27	31	17	75	36	61	18	115
di cui Altri progetti	9	31	6	46	13	33	9	55	14	25	12	51

Tabella 5. Voci di bilancio relativi ad attività di ricerca 2020

A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2020
CG.05.51.01.01 - Contratti di ricerca, consulenza, convenzioni di ricerca c/terzi	133.899,75
TOTALE	133.899,75
A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2020
CG.05.50.02.06 - Assegnazione per cofinanziamento ricerca scientifica interesse nazionale	388.609,61
CG.05.50.02.16 - Assegnazioni diverse a favore della ricerca	1.327.982,36
CG.05.50.03.01 - Assegnazioni da altri ministeri per ricerca istituzionale	99.348,27
CG.05.50.04.01 - Assegnazioni da Regioni, Province e Comuni per ricerca istituzionale (anche autonome)	292.368,35
CG.05.50.04.06 - Assegnazioni da Altre amministrazioni locali per ricerca istituzionale	11.200,00
CG.05.50.05.01 - Contributi di soggetti pubblici italiani per ricerca istituzionale	362.712,55
CG.05.50.05.04 - Contributi di soggetti privati italiani per ricerca istituzionale	897.871,02
CG.05.50.06.01 - Contributi UE per ricerca istituzionale	682.685,71
CG.05.50.06.03 - Contributi di soggetti pubblici stranieri per ricerca istituzionale	8.028,68

CG.05.50.06.05 - Contributi di soggetti privati stranieri per ricerca istituzionale	157.706,33
TOTALE	4.228.512,88
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2020
CG.05.50.02.01 - Contributo Ordinario di Funzionamento	35.564.470,00
Ricerca interna assegnata da commissione ricerca	513.800,00
Laboratori	949.250,00
CG.05.50.02.15 - Assegnazione borse di studio <i>post lauream</i>	2.068.960,00
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 5) Contributi da Università	
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2020
CG.05.50.05.06 - Contributi di università italiane per ricerca istituzionale	9.402,65
CG.05.50.05.12 - Contributi di università italiane per borse di dottorato di ricerca	668.576,08
CG.05.50.05.13 - Contributi di università straniere per borse di dottorato di ricerca	3.297,50
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 6) Contributi da altri (pubblici)	
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2020
CG.05.50.05.10 - Contributi di soggetti pubblici italiani per borse di dottorato di ricerca	377.361,16
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 7) Contributi da altri (privati)	
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2020
CG.05.50.05.11 - Contributi di soggetti privati italiani per borse di dottorato di ricerca	111.991,27

1.6. Posizionamento internazionale

1.6.1. Rankings

La Scuola Normale Superiore è presente nelle principali classifiche internazionali. Nei ranking in cui viene considerata la dimensione di un ateneo 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. Ottimi risultati sono generalmente conseguiti anche nelle classifiche per singole discipline. Di seguito si riportano i ranking più rilevanti per la Scuola:

- **Academic Ranking of World Universities (ARWU)**⁴, secondo il quale la Scuola Normale si conferma nella fascia 401-500 a livello mondiale anche nel 2021, e tra l'11° e il 19° 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)**⁵, ranking moscovita che, come ARWU, si basa sui dati di Clarivate Analytics, per il quale nel 2021 la Scuola risulta 23^a al mondo e prima in Italia. Anche questo ranking prevede classifiche per disciplina: particolarmente apprezzabile in questo ambito è il ventesimo posto al mondo in *Natural Sciences* e il quarto - sempre su scala globale - per il gruppo di indicatori dedicati alla qualità della ricerca⁶. Guardando all'Italia, la Scuola è prima sia in *Natural Sciences* che in *Humanities*, quarta in *Social Sciences*.

- **THE World University Ranking** (Times Higher Education)⁷, secondo cui nel 2021 la Scuola Normale figura prima in Italia insieme a La Sapienza per la qualità dell'insegnamento (parametro *Teaching*), mentre la classifica globale vede la Scuola al 197° posto, seconda in Italia (sempre insieme a La Sapienza) dopo l'Università di Bologna. Analizzando i punteggi ottenuti nelle singole discipline (classifiche "by subject"), la Scuola Normale risulta prima in Italia per *Physical Sciences*⁸ e per *Social Sciences*⁹, mentre seconda per *Arts and Humanities* insieme all'Università di Bologna.

- **QS World University Ranking By Subject**¹⁰, in particolare nella disciplina *Classics and Ancient History*, nella quale la Scuola si colloca alla 9^a posizione a livello globale e in seconda su base italiana.

1.7. Posizionamento nazionale

1.7.1. Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019

Il bando "Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019", emanato da ANVUR con il decreto n. 1 del 3 gennaio 2020, è stato rivisto e aggiornato con il successivo decreto n. 9 del 25 settembre 2020 in cui sono state introdotte alcune modifiche soprattutto sull'accesso aperto ai prodotti sottoposti a valutazione ed è stato stabilito il cronoprogramma definitivo dell'esercizio 2015-2019, stabilendo il 23 aprile 2021 quale data finale per il conferimento dei prodotti della ricerca e dei casi studio di Terza Missione da parte delle università.

⁴ <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>

⁵ <https://roundranking.com/ranking/world-university-rankings.html#world-2021>

⁶ <https://roundranking.com/universities/scuola-normale-superiore-di-pisa.html?sort=0&year=2021&subject=SN>

⁷ [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort by/rank/sort_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/25/sort%20by/rank/sort_order/asc/cols/stats)

⁸ [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/subject-ranking/physical-sciences#!/page/0/length/25/sort by/rank/sort_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/subject-ranking/physical-sciences#!/page/0/length/25/sort%20by/rank/sort_order/asc/cols/stats)

⁹ [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/subject-ranking/social-sciences#!/page/0/length/25/sort by/rank/sort_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/subject-ranking/social-sciences#!/page/0/length/25/sort%20by/rank/sort_order/asc/cols/stats)

¹⁰ <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/classics-ancient-history>

A seguito dell’emanazione da parte di ANVUR dei decreti sopra citati e fino alla pubblicazione delle modalità operative di conferimento dei prodotti, sono state svolte le seguenti attività:

- il “Sistema di supporto per la valutazione interna della produzione scientifica” CruiUnibas è stato testato con varie simulazioni di valutazione (VQR e ASN like), dopo la partecipazione a eventi formativi organizzati da CRUI;
- l’archivio istituzionale della ricerca IRIS è stato aggiornato anche per gli adempimenti legati all’accreditamento periodico dei corsi PhD della Scuola;
- l’help desk ha continuato la propria attività di supporto al personale di ricerca nell’inserimento dei prodotti (metadati e full text a partire dal 1° giugno 2020, quando è entrato in vigore il Regolamento in materia di accesso aperto alla letteratura scientifica¹¹;
- la pagina web del sito istituzionale della Scuola dedicata all’esercizio VQR 2015-2019 è stata costantemente aggiornata e prevedendo il collegamento al Sistema CruiUnibas;
- è stato validato l’elenco definitivo dei ricercatori in servizio o affiliati al 1° novembre 2019 presso la Scuola, coinvolti nell’esercizio VQR 2015-2019.

In data 29 gennaio 2021 è stato pubblicato sul sito ANVUR il documento con le modalità di conferimento dei prodotti della ricerca (aggiornato nuovamente il 22 febbraio 2021) e in data 1 febbraio 2021 è stato reso pubblico il documento con le modalità di conferimento dei casi studio di Terza Missione.

A seguito della pubblicazione delle modalità operative di conferimento dei prodotti, sono state svolte le seguenti attività:

- i ricercatori in servizio o affiliati al 1 novembre 2019 presso la Scuola sono stati invitati ad aggiornare l’archivio istituzionale della ricerca IRIS, inserendo le pubblicazioni del periodo 2015-2019 mancanti, in collaborazione anche con il personale tecnico a supporto dell’esercizio di valutazione 2015-2019 (d’ora in poi Staff VQR SNS);
- i suddetti ricercatori hanno, successivamente, segnalato i migliori prodotti del periodo 2015-19 nel “Sistema di supporto per la valutazione interna della produzione scientifica” CruiUnibas, sistema che raccoglie i dati inseriti in IRIS, li classifica secondo i criteri di valutazione stabiliti da ANVUR e dai GEV di ciascuna Area scientifica e presenta una simulazione di valutazione;
- il Rettore alla Ricerca, insieme ai Presidi della Classi accademiche e ai rappresentanti dei Seminari di cui si compone ciascuna Classe, con il supporto del personale tecnico dell’Area Ricerca e Innovazione e avvalendosi del Sistema CruiUnibas, ha scelto i prodotti da inviare in valutazione (max 4 per ciascun ricercatore coinvolto);
- per i prodotti selezionati, è stato chiesto ai ricercatori di integrare nell’apposita sezione dell’archivio della ricerca IRIS alcuni metadati richiesti dalla procedura VQR 2015-2019 e di aggiungere il full text da pubblicare in modalità open access in IRIS, nel caso non già ad accesso aperto, per adempiere a quanto previsto dall’art. 8 del bando ANVUR del 25 settembre 2020;
- lo Staff VQR SNS ha verificato metadati e full text dei prodotti da conferire e ha concluso la procedura nell’apposito portale ANVUR VQR entro il 23 aprile 2021;
- lo Staff VQR SNS ha altresì completato la sezione relativa ai casi studio di Terza Missione nell’apposito portale ANVUR VQR entro il medesimo termine (23 aprile 2021);

11

- entro il 10 maggio 2021 è stata validata da parte dello Staff VQR SNS, nell'apposito portale ANVUR VQR, la lista dei dottori di ricerca 2012-2016 per il Profilo di formazione alla ricerca previsto dall'art. 10 del bando ANVUR del 25 settembre 2020;
- entro il 7 giugno 2021, su segnalazione di ANVUR, sono stati conferiti in valutazione, tramite l'apposito portale ANVUR VQR, due prodotti della ricerca aggiuntivi come previsto dall'art. 6, c. 6 del bando ANVUR del 25 settembre 2020 nel caso in cui il medesimo prodotto fosse stato presentato da un numero di istituzioni superiore a quanto stabilito nel bando.

Secondo il cronoprogramma previsto nel bando ANVUR del 25 settembre 2020, è prevista la pubblicazione dei risultati delle valutazioni entro il 15 marzo 2022.

1.7.1. I Dipartimenti di Eccellenza

La legge n. 232 dell'11 dicembre 2016 ha avviato l'iniziativa destinata ai cosiddetti Dipartimenti di Eccellenza.

In base all'Indicatore standardizzato di performance dipartimentale (ISPD), esito della VQR 2011-2014, è stata redatta da ANVUR, su richiesta del MIUR, una graduatoria preliminare dei migliori 350 Dipartimenti delle Università statali. Tale elenco è stato pubblicato in data 12 maggio 2017¹² e vede la presenza delle due Classi, Lettere e Filosofia e Scienze Matematiche e Naturali, della Scuola con ISPD pari a 1.

DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA "CLASSE DI LETTERE E FILOSOFIA"

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. Con questo argomento si intendono le varie forme e le varie 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 budget totale assegnato al Dipartimento è di € 9.340.000 dei quali: € 5.400.000 su budget MUR ed € 3.940.000 a valere su risorse proprie o di terzi. Al 31 dicembre 2021 sono stati impegnati circa il 95% delle risorse assegnate al progetto, incluse le risorse a cofinanziamento.

Nei primi quattro anni di attività del Dipartimento sono stati raggiunti molti degli obiettivi principali previsti nel progetto. Le assunzioni di personale scientifico (professori e ricercatori) e tecnico-amministrativo sono state completate. Sono stati assegnati i finanziamenti previsti per seminari e convegni, ma il relativo svolgimento è stato prevalente rinviato a causa dell'emergenza sanitaria, attualmente in corso. Sono stati inoltre avviati gli assegni di ricerca previsti nell'ambito delle attività didattiche e alta formazione.

In continuità con la prassi adottata per i primi tre anni di progetto (2018-2019-2020), anche per il quarto anno (2021) la gestione delle attività e dei costi è stata condotta principalmente dal

¹² Il documento è accessibile al link: <https://www.miur.gov.it/dipartimenti-di-eccellenza>.

Servizio Ricerca e Trasferimento Tecnologico, in collaborazione con altre strutture della Scuola, principalmente con il Laboratorio DOCSTAR Documentazione Storico-Artistica.

Per ciò che riguarda gli obiettivi del Dipartimento si evidenzia quanto segue:

OBIETTIVO 1.

Riorganizzazione del dottorato su base disciplinare, attraverso la creazione di uno specifico dottorato di Storia dell'Arte, a partire dal 35° ciclo. Come già riferito, l'Obiettivo 1 è già stato pienamente realizzato, cosicché la Scuola Normale ha avviato già dal 2019 un dottorato disciplinare in Storia dell'Arte e Archeologia e, ovviamente, tale attività proseguirà negli anni.

OBIETTIVO 2.

Incremento e 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.

In continuità con quanto già comunicato con precedenti Monitoraggi, anche l'Obiettivo 2 è stato già raggiunto grazie allo sviluppo di numerose attività di didattica e di ricerca inerenti il fulcro tematico del Dipartimento di Eccellenza. In più, la Scuola Normale si è mossa nel 2020, come previsto da progetto, nella linea di una sempre più stretta interazione tra i Laboratori umanistici.

DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA "CLASSE DI SCIENZE"

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 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 budget totale assegnato al Dipartimento è di € 10.529.800 dei quali: € 6.635.800 su budget MUR ed € 3.894.000 a valere su risorse proprie o di terzi. Al 31 dicembre 2021 sono stati impegnati circa il 90% delle risorse assegnate al progetto, incluse le risorse a cofinanziamento.

Nel corso del quarto anno di attività del Dipartimento sono stati consolidati i principali obiettivi previsti nel progetto. Per quanto attiene gli aspetti di Governance, segnaliamo nuovamente che è stato costituito un Advisory Committee con funzioni di supervisione sulle attività del progetto.

In particolare, il progetto Dipartimento di Eccellenza prevede lo sviluppo di quattro specifici obiettivi:

- Rafforzamento del gruppo di ricerca in Matematica Finanziaria e la costituzione di un gruppo di ricerca in Scienze Computazionali;
- Attivazione di un corso di dottorato in Scienze Computazionali;

- Lo sviluppo e il consolidamento di attività di formazione in Scienze Computazionali e le sue applicazioni alla Scienza dei Dati, con un incremento delle sinergie tra i gruppi di ricerca interessati;
- La creazione di una infrastruttura centralizzata per il calcolo ad alte prestazioni e i Big Data.

Per quanto concerne l’OBIETTIVO 1, il Dottorato in seno alla Classe di Scienze sta portando a un notevole rafforzamento delle attività di ricerca e didattiche nell’ambito delle Scienze Computazionali presso la Scuola, sviluppando temi di ricerca innovativi alcuni dei quali assenti dalla Scuola prima della nascita del DE13. In particolare, si segnala l’interazione tra la ricerca in finanza quantitativa e le tematiche di apprendimento statistico e automatico¹⁴.

Per quanto riguarda l’OBIETTIVO 2, a fronte dell’accreditamento del nuovo percorso dottorale in “Metodi Computazionali e Modelli matematici per la Scienze e la Finanza” sono state finanziate a valere sul progetto n. 15 borse di dottorato, di cui 9 a finanziamento MIUR e 6 cofinanziate dalla Scuola. Il percorso dottorale si propone di fornire una preparazione approfondita di tipo computazionale con un forte contenuto matematico e con la possibilità di specializzare i propri studi in un settore specifico, da scegliere tra i seguenti indirizzi: Matematica applicata e computazionale, Finanza quantitativa, Ricerca Operativa, Chimica computazionale, Fisica computazionale, Biologia computazionale, Meccanica computazionale e Meccano-biologia.

Per quanto attiene l’OBIETTIVO 3, la Classe di Scienze della Scuola intende dare un forte impulso allo sviluppo di linee di ricerca e di formazione avanzata nelle Scienze Computazionali e nella Data Science, favorendone l’integrazione, sul versante applicativo, con le altre aree scientifiche e di ricerca presenti al suo interno. Possono quindi essere comprese in questo quadro, se legate all’uso di rilevanti risorse di calcolo e di grandi quantità di dati, le applicazioni in Economia e Finanza, in Chimica teorica e computazionale, in Cosmologia, nella Fisica delle alte energie, nella Biologia.

Infine, per quanto riguarda l’OBIETTIVO 4, in linea con quanto contenuto nella proposta progettuale, i primi due anni di attività sono stati impiegati per l’acquisto delle due grandi infrastrutture quali l’apparato di Storage e la piattaforma di GPU computing. Nel secondo periodo di implementazione del progetto (2020-2022) si è avviata l’attività dedicata al potenziamento delle strutture presenti nella Classe volte all’accrescimento del sistema alla capacità massima.

2. INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

2.1. La visione integrata con la strategia

La Scuola, per esigenze connesse a contesti e tempistiche diversi, da alcuni anni ha deciso di esplicitare la propria strategia in diversi documenti programmatici per settori diversi che orientano l’agire della Scuola.

¹³ Sito web al gruppo di ricerca di Scienze Computazionali: <https://www.sns.it/it/research-group-numerical-analysis-and-scientific-computing>. Sito web al gruppo di ricerca di Matematica Finanziaria: <http://mathfinance.sns.it>

¹⁴

Pertanto, anche quest'anno 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 (nel seguito CdA) nella seduta del 13/12/2019;
- Programmazione Triennale MUR;
- Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione;
- Programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi
- Programma triennale dei lavori pubblici;
- Piano del fabbisogno di personale;
- Piano di formazione del personale tecnico amministrativo;
- Piano delle Azioni Positive (PAP);
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);

Tutti i predetti documenti, che saranno di seguito sinteticamente presentati¹⁵, costituiscono input del processo di cascading del ciclo della performance per l'anno 2022 (allegati n. 2 (2a e 2b) e n.3). In particolare, l'allegato n.3, sarà aggiornato e reso definitivo con la previsione degli indicatori per ciascun obiettivo al termine della fase di concertazione attualmente in corso.

Tale approccio poliedrico è stato confermato dal legislatore che, con il decreto legge n. 80/2021 (art. 6) convertito con la legge n. 113/2021, ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (in breve PIAO), di durata triennale ma aggiornato annualmente, con lo scopo di integrare, in un'ottica di trasparenza e semplificazione, gli strumenti di programmazione in esso assorbiti.

Il PIAO si configura quindi come un documento di programmazione unico che, in una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo delle amministrazioni, definirà tra gli altri gli obiettivi programmatici e strategici della performance (art. 6, co. 2, lettera a), la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile, e gli obiettivi formativi (art. 6, co. 2, lettera b), gli strumenti e gli obiettivi di reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne (art. 6, co.2, lettera c), gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa e per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione (art. 6, co. 2, lettera d), le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere (art. 6, co. 2, lettera g).

Il decreto legge n. 228/2021 cd Mille proroghe (art. 1, comma 12), da una parte, ha differito al 31 marzo 2022 il termine per l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti correlati ai piani assorbiti nel PIAO, d'altra, ha fissato al 30 aprile 2022 il termine per l'adozione del PIAO in sede di prima applicazione, nonché stabilito che, fino al predetto termine, non saranno applicate le sanzioni previste in caso di mancata adozione del Piano della performance, del Piano organizzativo del lavoro agile e del Piano del fabbisogno di personale. Nonostante questo contesto normativo in evoluzione, al fine di garantire l'avvio del ciclo della performance, la Scuola Normale ha preferito rispettare la scadenza prevista dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

¹⁵ Tranne che il POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile cui più avanti è dedicata una specifica sezione.

2.2. Il piano programmatico di sviluppo 2019-2024

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 programmatico¹⁶ 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 per l'Amministrazione nell'ambito del ciclo della performance, in un processo di miglioramento continuo che investe tutta l'istituzione. Gli obiettivi strategici prioritari per l'anno 2022 sono illustrati nel paragrafo 3.1 *La performance istituzionale e il cascading degli Obiettivi strategici*.

2.3 La programmazione triennale MUR

Il MUR con i decreti n. 289 del 25 marzo 2021 e n. 7345 del 21 maggio 2021 ha reso note rispettivamente le "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2021-2023 e Indicatori per la valutazione periodica dei risultati" e le modalità di attuazione.

La Scuola Normale partecipa al perseguimento degli obiettivi nazionali sia attraverso un programma individuale intitolato "La promozione della ricerca attraverso la diffusione dei suoi risultati e il miglioramento dei servizi offerti" sia attraverso un progetto inter-ateneo denominato «Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese» che la vede collaborare con le altre sei Scuole ad ordinamento speciale italiane¹⁷

Confermate le valutazioni dei progetti da parte di ANVUR e MUR, gli obiettivi in essi contenuti produrranno un automatico aggiornamento della strategia della Scuola e conseguentemente entreranno nel processo di cascading della performance.

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

L'ANVUR, nell'affrontare il tema della integrazione nel piano della Performance¹⁸, 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. ANAC, nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019, pur

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

¹⁷ Le altre scuole sono: Scuola Superiore S. Anna di Pisa, Scuola IUSS di Pavia, Scuola SISSA di Trieste, IMT Lucca e Gran Sasso Science Institute con sede all'Aquila.

¹⁸ Le linee guida ANVUR sono consultabili all'indirizzo <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

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 trasparenza¹⁹. Tale recepimento è poi verificato, secondo quanto previsto dall'art. 44 del d.lgs. n. 33/2013, dal Nucleo di Valutazione che verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. 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 individuale²⁰, di obiettivi direttamente collegati alle strategie elaborate dalla Scuola nel PTPCT 2022-2024, quando sarà approvato in coerenza con il sistema di programmazione integrato previsto dal legislatore²¹. Nel processo di cascading, gli obiettivi strategici di anticorruzione e trasparenza e le relative misure sono tradotti in obiettivi di Ateneo o Gestione, che hanno come contenuto buone prassi di lavoro e di trasparenza destinate a mantenersi nel tempo al di là del loro impatto sul ciclo della performance di adozione.

2.5 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 beni e servizi. Il programma biennale degli acquisti di beni e servizi della Scuola che contiene quelli di importo unitario stimato pari o superiore a 40.000 euro, opera per il biennio 2022-2023 ed è stato approvato dal CdA federato il 20 dicembre 2021. Il programma, con gli aggiornamenti in corso d'anno, è pubblicato nelle pagine di amministrazione trasparente della Scuola e previamente comunicato al Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili - Servizio Contratti Pubblici.

2.6 Programma triennale dei lavori pubblici

Il programma elenca le azioni di manutenzione e sviluppo edilizio relativamente alle opere con importo unitario stimato superiore a € 100.000,00. 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

²⁰ Vedasi allegati 2a e 2b del piano per una valutazione del cascading relativo al PTPCT sulle due dimensioni della performance

²¹ Il Consiglio dell'Autorità, nell'adunanza del 12 gennaio 2022, ha disposto il differimento al 30 aprile 2022 del termine, previsto dall'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2021, per l'adozione e la pubblicazione del PTPCT 2022-2024 (rif. Comunicato del Presidente dell'ANAC del 12 gennaio 2022).

strutture coinvolte. Il piano attualmente in vigore opera per il periodo dal 2022 al 2024 è stato approvato il 20 dicembre 2021 dal Consiglio di Amministrazione federato.

2.7 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 2021/2023 ed è stato approvato in via definitiva dal Consiglio di amministrazione federato nella seduta del 20 dicembre 2021.

2.8 Piano di formazione del personale TA

Per l'anno 2022 il documento definisce le attività di formazione dedicate al personale tecnico amministrativo, alla luce del quadro generale delle esigenze formative ritenute prioritarie o comunque emergenti presso la Scuola e nell'ambito di una pianificazione aggiornata da ultimo tenendo conto delle nuove esigenze rilevate a fine 2021 e ferma restando la possibilità di integrazione o revisione in itinere. Gli ambiti di intervento sono definiti tenendo conto delle esigenze segnalate dai responsabili di struttura, delle priorità strategiche della Scuola e delle novità normative, organizzative, contabili etc. di particolare impatto (per l'anno 2022, a titolo esemplificativo, l'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione, la revisione organizzativa interna avviata nel 2020). Per lo svolgimento delle attività è annualmente valorizzata un'apposita voce del Bilancio di previsione della Scuola: l'importo delle risorse dedicate si è stabilizzato nel corso degli ultimi anni, salvo eventuali variazioni positive per far fronte agli oneri correlati alla programmazione di specifiche iniziative di rilievo. Nel documento sono individuate, per ciascuna attività, anche le tipologie di formatori, privilegiando se possibile il coinvolgimento di risorse interne, nell'ottica di valorizzare le professionalità presenti presso la Scuola. 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 dell'accrescimento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità delle rispettive azioni amministrative. Quest'anno, per la prima volta il Piano della formazione, attualmente in via di definizione, sarà formalizzato con un decreto del Segretario generale.

2.9 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.

Nei prossimi mesi ad esso si affiancherà un nuovo strumento, il Gender Equality Plan (in breve GEP), alla cui elaborazione - anche alla luce delle indicazioni della CRUI e di best practices - già da alcuni mesi sta lavorando un gruppo di lavoro interno, coordinato dal Presidente del Comitato Unico di Garanzia della Scuola e di cui fanno parte anche alcuni componenti del comitato medesimo. Sono tre gli ambiti di sviluppo - Bilancio di genere, Didattica e ricerca, Governance e training - in relazione ai quali saranno definiti obiettivi e azioni.

Nel piano relativo al triennio 2022-2024 - redatto e proposto dal Comitato Unico di Garanzia, costituito presso la Scuola ai sensi dell'art. 53 dello Statuto, nonché allegato (n. 1) al presente secondo quanto previsto dalla direttiva CUG n.2/2019 - 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 per il 2022 un'attenzione particolare a specifiche situazioni derivanti dall'emergenza sanitaria tuttora in corso. Le misure sono di norma rivolte a tutte le componenti della Scuola e sono spesso frutto dell'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.

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 2022²².

3.1 La performance istituzionale e il cascading degli Obiettivi strategici

Il Documento programmatico di sviluppo della Scuola²³ ha individuato n. 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. 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 2022, sono individuati come prioritari i seguenti obiettivi del Documento programmatico di sviluppo della Scuola:

- I servizi agli allievi
- Potenziamento e sviluppo della partecipazione a network, a progetti nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca e a iniziative per il Trasferimento tecnologico
- Politiche, azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione
- Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola

Gli obiettivi strategici prioritari rappresentano il punto di riferimento per l'avvio del bando relativo agli obiettivi progettuali che possono avere durata annuale o biennale e essere assegnati a singoli soggetti o a gruppi di lavoro formati da personale puntualmente individuato fin dalla fase progettuale e coinvolgere più strutture della Scuola, valorizzando gli aspetti multidisciplinari e le interconnessioni tra diverse strutture organizzative. Gli ambiti di azione di questi obiettivi possono essere di due tipi:

²² Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2022 è consultabile alla pagina

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

²³ Il Piano programmatico di sviluppo 2019-2024 è consultabile alla pagina <https://www.sns.it/it/piano-programmatico-di-sviluppo>

a. definiti dal Segretario Generale

b. definiti su proposta del personale a fronte di un avviso del Segretario Generale

Le proposte presentate sono valutate dal Nucleo di Valutazione della Scuola che definirà una graduatoria di quelle meritevoli.

Per l'anno 2022 sarà attivata la procedura prevista dall'art. 4 del Regolamento per la costituzione e l'utilizzo del fondo per la premialità del personale tecnico amministrativo della Scuola Normale Superiore volta a definire obiettivi progettuali correlati al piano strategico della Scuola. In sede di avvio della procedura, prevista in concomitanza della predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il Segretario generale definirà il/gli obiettivi progettuali da aprire alle candidature, nonché individuerà le tematiche generali, nell'ambito delle priorità strategiche, in relazione alle quali il personale tecnico amministrativo potrà avanzare proposte progettuali.

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. n. 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.

3.2.1. Benessere organizzativo

Un'organizzazione attenta a una più efficace declinazione degli obiettivi al suo interno 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.

Nel mese di dicembre 2021 è stata pubblicata la relazione contenente i risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente della Scuola Normale - anno 2020. La rilevazione, indirizzata a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola, si è svolta tra il 12 e il 21 aprile 2021 ed è stata gestita con il software Lime Survey.

Il testo dell'indagine è sostanzialmente quello fornito dall'ANAC, con le revisioni proposte dal gruppo di lavoro del POLIMI nell'ambito del progetto GP - Good Practice e dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Scuola. Il questionario è suddiviso in quattro macro-sezioni:

- Benessere organizzativo;
- Grado di conoscenza del sistema di valutazione;
- Valutazione del superiore gerarchico;
- Dati anagrafici.

Per questa edizione sono state aggiunte due domande relative alla soddisfazione media complessiva per il lavoro agile e alle sue possibili applicazioni anche a seguito dell'emergenza sanitaria.

La partecipazione all'indagine, pari al 60%, risulta ben distribuita fra le varie categorie di intervistati. Rispetto allo scorso anno non si rilevano scostamenti particolarmente significativi nelle valutazioni espresse. Si confermano pertanto i seguenti punti di forza e criticità:

Punti di forza	Criticità
<ul style="list-style-type: none"> • Autopercezione del personale nel contesto lavorativo (competenze, disponibilità, stima da parte dei colleghi) • Valutazione del superiore gerarchico • Lavoro agile • Valorizzazione sul lavoro (scarsa percezione di discriminazioni in relazione a genere, età e disabilità) • Clima lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Equità retributiva (rapporto impegno/retribuzione e differenziazione in base a qualità e quantità di lavoro) • Meritocrazia e possibilità di sviluppo professionale • Coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi • Circolazione delle informazioni e conoscenza della performance organizzativa

L'apprezzamento per l'esperienza di lavoro agile svolto durante l'emergenza sanitaria è uniformemente riconosciuto. Valutazioni molto positive sono state espresse anche sull'applicabilità dello smart working in una prospettiva post pandemica, soprattutto da parte del personale di categoria B, C, D senza indennità di responsabilità e di quello di genere femminile in generale.

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. 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"²⁴, ma nasce dalla circostanza che gli obiettivi pianificati hanno una copertura di bilancio, basata sul budget della struttura che li deve perseguire o su linee di finanziamento dedicate (es. quelle della programmazione triennale ministeriale o di altri progetti finanziati). In ogni caso, qualora si rendesse necessario l'utilizzo di ulteriori risorse, la Scuola farà fronte con gli opportuni strumenti contabili alle eventuali esigenze.

²⁴ 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>

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 Sistema di misurazione e valutazione della performance (in breve SMVP);
- i 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 SMVP.

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 tiene conto:

- per il 45% del risultato della performance organizzativa della Scuola (Obiettivi di Ateneo 35% e di Gestione 10%);
- per il 15% del risultato dell'obiettivo individuale;
- per il 40% dei comportamenti.

Il modello di valutazione che è analiticamente descritto nel SMVP 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, che di norma si svolge tra giugno e luglio, volta a verificare l'andamento delle azioni, a rilevare eventuali impossibilità sopravvenute nella realizzazione dell'obiettivo non imputabili alla struttura (es. impossibilità di 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 alcune 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.

4. IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

4.1 PREMESSA

4.1.1 *L'istituto del lavoro agile e la sua evoluzione normativa*

Il lavoro agile (o smart working) si configura come una forma di lavoro da remoto, introdotta dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, in attuazione dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, che delegava il Governo alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. Con tale normativa il legislatore ha previsto, in particolare, una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato che, secondo una definizione data dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali²⁵ è *“caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”*; modalità di esecuzione della prestazione differenziata dal telelavoro, già previsto e normato anche nel settore pubblico, a partire dalla legge 16 giugno 1998, n. 191, e poi con DPR 8 marzo 1999, n. 70.

La finalità perseguita dal legislatore con il lavoro agile è, fin dall'inizio, quella dell'introduzione di innovative modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità e sulla valutazione per obiettivi, anche alla luce dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. L'utilizzo del lavoro agile è funzionale alla promozione dell'uso di tecnologie digitali più innovative e costituisce quindi una leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali.

L'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, nella sua versione iniziale, stabilisce che le amministrazioni adottino misure tali da permettere, entro tre anni, ad almeno il 10% dei dipendenti pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo in ogni caso inalterate le opportunità di crescita e di carriera per questi lavoratori.

A partire da febbraio 2020, nonostante fino ad allora solo una quota marginale di istituzioni pubbliche (pari al 3,6%) avessero adottato iniziative strutturate di smart working²⁶, a seguito del diffondersi dell'epidemia da Covid-19, sono emanati una serie di provvedimenti per semplificare l'accesso al lavoro agile e diffonderne al massimo l'utilizzo nella pubblica amministrazione.

²⁵ *Amplius* <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

²⁶ R. Brunetta e M. Tiraboschi, *Lavoro agile: alcune conferme dalle prime rilevazioni empiriche*, Working paper ADAPT, 2021.

Il decreto legge “Cura Italia” n. 18 del 17 marzo 2020 (convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27), all’art. 87 introduce misure straordinarie in materia di lavoro agile. Tale articolo, così come già stabilito dalla direttiva 2/2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, sottolinea che “il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni” in modo tale da limitare la presenza di personale negli uffici e a prescindere dagli accordi individuali già stipulati.

Con la Circolare n. 2 del 2 aprile 2020, la Funzione Pubblica fornisce molteplici indicazioni organizzative e orientamenti applicativi alle amministrazioni in relazione alle disposizioni del predetto articolo 87 del decreto “Cura Italia” ribadendo che il lavoro agile costituisce la “modalità ordinaria” di svolgimento della prestazione fino alla cessazione dello stato di emergenza e confermando altresì che le amministrazioni sono chiamate a uno sforzo organizzativo e gestionale per garantire il pieno utilizzo del lavoro agile, accessibile in modo temporaneamente semplificato (cioè senza la necessità del previo accordo individuale e senza gli oneri informativi a carico della parte datoriale), così da ridurre al minimo gli spostamenti e la presenza dei dipendenti negli uffici, correlandola esclusivamente ai servizi indifferibili non erogabili da remoto.

Nei mesi successivi gli interventi normativi sulla disciplina del lavoro agile, configurabile più come home working, segue l’andamento della pandemia con tendenze spesso contraddittorie, orientate a favorire – di volta in volta – un maggior rientro in presenza oppure, di contro, una massimizzazione dell’utilizzo di tale strumento come misura di contenimento dei contagi.

Il decreto legge “Rilancio” 19 maggio 2020, n. 34 (convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77) prevede che per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione con mansioni che possono essere svolte da casa, il lavoro agile sia prorogato fino al 31 dicembre 2020. Inoltre, entro il 31 gennaio 2021 (e successivamente entro il gennaio di ogni anno), ciascuna pubblica amministrazione elaborerà il “piano organizzativo per il lavoro agile” (POLA).

A fronte di una nuova ondata pandemica, il 19 ottobre 2020 la Ministra Fabiana Dadone firma il decreto ministeriale sul lavoro agile che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei sopravvenuti Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri del 13 e 18 ottobre 2020, con il principale obiettivo di cercare di contemperare l’esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell’erogazione dei servizi che un lavoro agile sistematico e di massa rischia di pregiudicare. Il testo prevede che ogni amministrazione assicuri lo svolgimento del lavoro agile per almeno il 50% del personale impegnato in attività che possono essere svolte secondo questa modalità, sempre in modalità semplificata (cioè senza la necessità del previo accordo individuale e senza gli oneri informativi a carico della parte datoriale) fino al 31 dicembre 2020.

Con successivo decreto ministeriale del 23 dicembre 2020, il Ministro Dadone proroga fino al 31 gennaio 2021 le disposizioni contenute nel DM del 19 ottobre 2020 in materia di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.

Con la conversione in legge del decreto legge 31 dicembre 2020, n. 183 viene poi fissato al 30 aprile 2021 il termine ultimo per utilizzare la procedura semplificata del lavoro agile per i lavoratori della pubblica amministrazione, coerentemente con la proroga dello stato di emergenza.

Il decreto legge “Riaperture” del 23 aprile 2021, prorogando lo stato di emergenza, estende ulteriormente l’adozione della procedura semplificata fino al 31 luglio. L’adozione del lavoro agile con procedure semplificate in questa fase continua ad essere legata, quindi, alla cessazione dello stato emergenziale.

Con il decreto “Proroghe” del 30 aprile 2021, n. 56 la disciplina del lavoro agile viene ulteriormente modificata: si stabilisce che fino alla definizione della disciplina del lavoro agile nei contratti collettivi del pubblico impiego, e comunque non oltre il 31 dicembre 2021, le amministrazioni pubbliche potranno continuare a ricorrere alla procedura semplificata per il lavoro agile, ma senza più essere vincolati ad applicarlo a una percentuale minima del 50% del personale con mansioni che possono essere svolte da remoto.

Tale decreto introduce le seguenti principali novità:

- il lavoro agile non è più ancorato a una percentuale (soglia del 50% prima prevista), ma al rispetto di principi di efficienza, efficacia e customer satisfaction;
- si richiede il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti;
- si rinvia alla contrattazione collettiva (avviata il 29 aprile 2021 presso l’Aran) la definizione degli istituti del lavoro agile, ma ne consente fino al 31 dicembre 2021 l’accesso attraverso le più volte menzionate modalità semplificate di cui all’articolo 87 del decreto legge n. 18 del 2020;
- si conferma - a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale - l’obbligo per le amministrazioni di adottare i POLA entro il 31 gennaio di ogni anno, riducendo però dal 60% al 15% (per le attività che possono essere svolte in modalità agile) la quota minima dei dipendenti che potrà avvalersi del lavoro agile. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta.

Questa impostazione del lavoro agile c.d. emergenziale, previsto come modalità ordinaria di lavoro, viene abbandonata allorquando, il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021, ha disposto che - a decorrere dal 15 ottobre 2021 - la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è quella in presenza, fermo restando il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio Covid-19 sancite dalle competenti autorità. Si torna, pertanto, al regime previgente all’epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, così come modificata dai successivi provvedimenti normativi. Spetterà alle singole amministrazioni definire l’organizzazione degli uffici. Nel frattempo, sono in corso le trattative per i rinnovi dei contratti pubblici, che garantiranno, una volta concluse, una regolazione puntuale dell’istituto.

In applicazione di tale previsione, il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell’8 ottobre 2021 fornisce alle pubbliche amministrazioni indicazioni in merito alla necessaria adozione, entro quindici giorni decorrenti dal 15 ottobre 2021, di misure organizzative finalizzate a rendere effettivo il ritorno all’ordinarietà del lavoro in presenza

del personale dipendente e al complementare superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale. A tale scopo, il decreto ministeriale introduce alcune condizionalità:

- a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti (invarianza dei servizi all'utenza);
- b) l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- c) l'amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato;
- e) l'amministrazione, inoltre, mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
- f) l'accordo individuale di cui all'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, deve definire, almeno:
 - 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
 - 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;
- g) le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- h) le amministrazioni prevedono, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza, nel rispetto di quanto stabilito dal presente articolo.

Il Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO) introdotto dall'art. 6 del decreto legge n. 80/2021 inoltre assorbirà i contenuti dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA) e rappresenterà per tutte le pubbliche amministrazioni, a partire dal 31 gennaio 2022, uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da attuare.

Sempre nell'ottica del superamento della logica emergenziale e del percorso di transizione verso il lavoro agile post emergenziale già si inseriva il *Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, sottoscritto tra Governo e sindacati, nel marzo 2021, in vista della definizione nei futuri contratti collettivi nazionali di una disciplina in grado di garantire condizioni di lavoro trasparenti, di favorire la produttività e l'orientamento ai risultati,

consigliare le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle Pubbliche Amministrazioni, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata.

Sulla scia sono inoltre di recente intervenute, previo confronto con le organizzazioni sindacali, le *Linee guida in materia di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni* del Ministro per la Pubblica amministrazione. Tali linee, nelle more della definizione dei contratti collettivi nazionali di lavoro relativi al triennio 2019-2021 che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale, in relazione al personale dipendente delle amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001, declinano con un maggior livello di dettaglio le condizionalità individuate nel decreto ministeriale dell'ottobre 2021, introducendo peraltro un'importante distinzione tra il lavoro agile, definito lavoro da remoto senza vincolo di tempo, da altre forme di lavoro da remoto connotate dal vincolo di tempo, *in primis* il telelavoro domiciliare.

4.1.2 *Gli strumenti di programmazione*

Il *Piano organizzativo del lavoro agile* (in breve POLA), come anticipato nel precedente par. 1.1, è uno strumento di programmazione introdotto dall'art. 263, comma 4 bis, del decreto legge n. 34/2020 cosiddetto Rilancio, convertito dalla legge n. 77/2020, attraverso l'integrazione dell'art. 14 ("Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche"), in particolare del comma 1, della legge n. 124/2015.

Al fine di fornire indicazioni alle Pubbliche amministrazioni per l'adozione del POLA, nel dicembre 2020, con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, sono state adottate *Le linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance* cui si è ispirata la redazione del POLA della Scuola Normale Superiore per il triennio 2021-2023, approvato quale allegato del Piano per la Performance nel gennaio 2021.

Con riferimento ai POLA, a fine febbraio 2021 sono stati resi noti i dati del monitoraggio effettuato attraverso il Portale della performance del Dipartimento della Funzione pubblica. Da questi dati risultava che erano 54 su 162, pari al 33,3%, le amministrazioni statali monitorate che, alla scadenza del 31 gennaio 2021 fissata dal "Decreto Rilancio" avevano pubblicato i POLA. Per le Università si registravano 26 atenei che avevano redatto il POLA su 67, in molti casi con testi non delineati in modo del tutto definito in quanto fortemente condizionati dal perdurare dell'emergenza sanitaria e dalla mancanza di un quadro normativo nazionale dell'istituto ben determinato; fattori che hanno reso estremamente difficoltosa la costruzione - all'interno del POLA - di un'impostazione e di un piano di sviluppo dell'istituto a regime e post-pandemico, come sarebbe stato richiesto.

Più recentemente l'art. 6, comma 6 del decreto legge n. 80/2021, convertito dalla legge n. 113/2021, ha previsto che i contenuti del POLA, unitamente ai contenuti di altri piani che saranno segnatamente individuati con uno o più decreti del Presidente della Repubblica²⁷, in un'ottica di semplificazione dovranno confluire in un nuovo e più complesso strumento di programmazione: il ***Piano Integrato di Attività e di Organizzazione*** (in breve PIAO) di durata triennale, da aggiornare entro il 31 gennaio di ogni anno.

²⁷ Verosimilmente, oltre al POLA, saranno assorbiti il Piano della Performance, il Piano del fabbisogno di personale, il Piano della Azioni Positive.

In sede di prima applicazione, per effetto del decreto legge n. 228 del 30 dicembre 2021 (cosiddetto Mille proroghe), il termine per l'adozione del PIAO è stato fissato al 30 aprile 2022, mentre entro il 31 marzo 2022 con decreto del Ministro della Pubblica amministrazione sarà definito un piano tipo per guidare ed agevolare le amministrazioni nella predisposizione del documento.

Il presente documento è dunque predisposto quale mero aggiornamento del POLA della Scuola per il triennio 2021-2023, in un contesto ancora significativamente condizionato – di fatto - dall'emergenza sanitaria e nell'ambito di un quadro normativo sostanzialmente *in itinere*.

Sarà in sede di PIAO che saranno concretamente poste le basi per l'inquadramento e la disciplina del lavoro agile in ottica post emergenziale.

4.2 LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE PRESSO LA SCUOLA

Non essendo stata definita presso la Scuola, in epoca pre-pandemica, una disciplina strutturata e ordinaria del lavoro agile, è proprio con l'esperienza emergenziale che questa modalità di lavoro da remoto è stata introdotta per la prima volta. Con il sopravvenire ed in concomitanza del persistere dell'emergenza sanitaria si è sostanzialmente interrotto l'iter relativo all'introduzione del lavoro agile di cui alla legge n. 81/2017, avviato nel 2019 presso la Scuola con coinvolgimento dei soggetti sindacali e del Comitato Unico di Garanzia della Scuola, nonché si è reso necessario adottare molteplici provvedimenti urgenti atti a dare tempestiva esecuzione alle disposizioni via via emanate a livello governativo, anche in base allo scenario regionale di gravità e di rischio.

Fino ad oggi dunque e condizionatamente al perdurare dello stato di emergenza sanitaria prorogato fino al 31 marzo 2022, la Scuola ha modulato l'attuazione del lavoro agile in base alla situazione contingente, scandita dal succedersi dei provvedimenti sinteticamente richiamati al par. 1.1, tenendo conto della necessità di assicurare un livello dei servizi aperti all'utenza e di funzionalità delle attività tecnico amministrative costantemente elevato e più recentemente anche la rigorosa osservanza del principio della prevalenza del lavoro in presenza, ribadito dal Ministro della Pubblica amministrazione con il decreto dell'8 ottobre 2021.

In attuazione del predetto decreto ministeriale, ma anche in continuità con quanto internamente già disposto nel senso di una sistematica e progressiva ripresa di tutte le attività della Scuola in presenza, ivi comprese quelle didattiche e scientifiche, tra maggio e luglio 2021, nell'ottica del graduale rientro in presenza anche del personale tecnico amministrativo, il Segretario generale ha adottato due distinti provvedimenti.

Con il primo (DSG n. 318/2021), a decorrere dal 25 ottobre 2021, è stato disposto il rientro integrale in presenza del personale preposto ad una serie di attività e servizi attivi di front office e di ricevimento degli utenti negli orari di apertura al pubblico o la cui prestazione lavorativa, per sua natura, fosse strettamente connessa ad interventi da rendere presso le sedi della Scuola. Con il medesimo provvedimento, altresì:

- è stato confermato lo svolgimento della prestazione lavorativa, interamente e continuativamente in presenza, per il personale impiegato in attività/servizi che in assoluto non possono essere svolti da remoto (servizio ristorazione/mensa, portierato e guardiania, servizio guida);

- è stata parallelamente riconosciuta una prioritaria e più favorevole possibilità di accedere al lavoro agile al personale in particolari situazioni personali e/o familiari, con percentuali di lavoro agile del 100% su base mensile per i soggetti individuati dal legislatore come “fragili” (art. 26, comma 2-bis del decreto legge n. 18/2020, convertito nella legge n. 27/2020) e percentuali fino al massimo del 45% per le ulteriori categorie ivi definite.

Con il secondo (DSG n. 325/2021) sono state dettagliatamente definite la disciplina, le tempistiche, le modalità operative ed organizzative di accompagnamento in base alle quali consentire al restante personale tecnico amministrativo, a domanda, di prestare parte non prevalente della propria attività lavorativa in remoto, nella misura massima del 30% dell’orario di lavoro su base mensile, durante il periodo transitorio decorrente dalla data del 2 novembre 2021 e fino all’implementazione del lavoro agile a regime secondo le disposizioni contrattuali in via di definizione e le previsioni del futuro Piano integrato per l’attività e l’organizzazione (PIAO).

La principale novità introdotta in quest’ultima fase di gestione del lavoro agile è rappresentata dall’accordo individuale: il collocamento del personale in lavoro agile fino al novembre scorso è stato disposto con forme semplificate, in particolare prescindendo dalla stipula di un accordo individuale che, in base al decreto ministeriale dell’8 ottobre 2021, è divenuto imprescindibile. È stato pertanto indispensabile definire il testo dei nuovi accordi che rispondesse in toto alle condizionalità declinate nel decreto ministeriale dell’8 ottobre 2021, con la messa a punto, da parte del Servizio Amministrazione del personale, di un format articolato nel rispetto dei contenuti minimi individuati dal medesimo decreto ministeriale.

Costituisce parte sostanziale di ciascuno dei predetti accordi, il “Piano individuale di lavoro agile” redatto dal personale interessato in collaborazione con i propri responsabili con la finalità di definire – adeguandole alle attività e alle specifiche funzioni a cui il personale è adibito all’interno della struttura di afferenza – i tempi e le modalità di esecuzione della prestazione in modalità agile nel rispetto delle percentuali massime spettanti, nonché gli obiettivi e i criteri di monitoraggio e verifica della prestazione, che assicurino la piena e costante efficacia ed efficienza dei servizi resi anche in remoto.

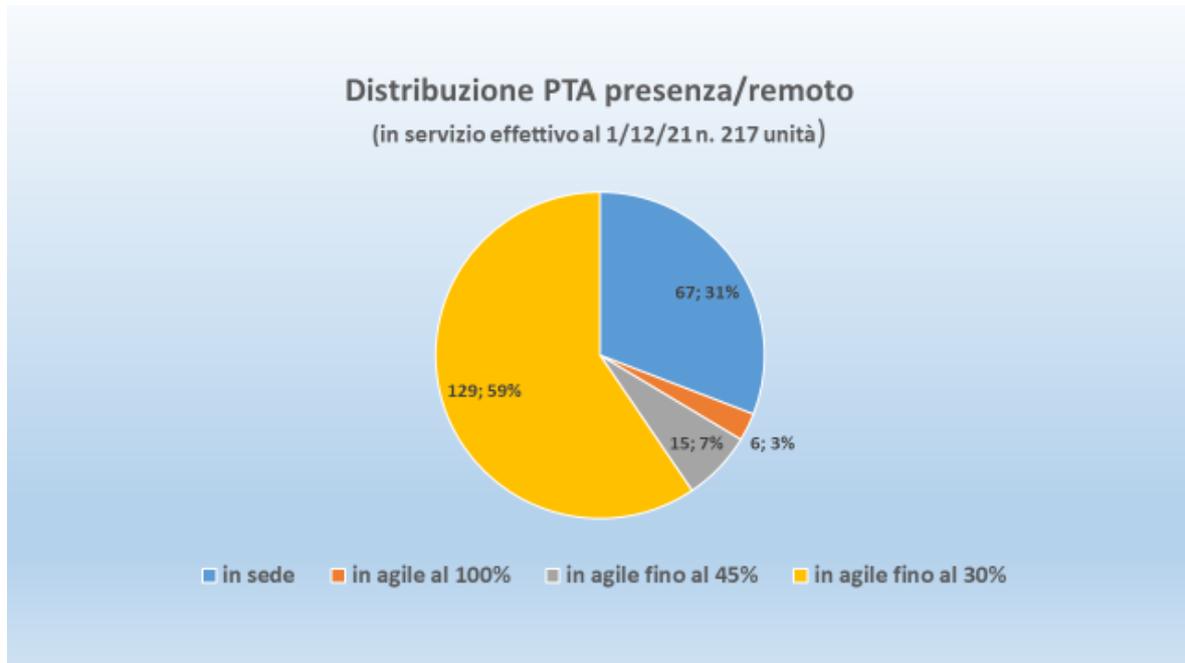
L’impostazione generale della disciplina del lavoro agile della Scuola, così come implementata ad oggi con i predetti provvedimenti, ha confermato – per quanto compatibili – le regole di contattabilità e disconnessione già osservate presso la Scuola (v. *infra*), nonché la pianificazione su base mensile delle attività in presenza e a distanza, secondo criteri organizzativi volti a conciliare la necessità di assicurare l’efficienza ed efficacia delle attività tecniche-amministrative e le aperture dei servizi agli utenti con una rotazione del personale e/o alternanza di lavoro in presenza/a distanza tale da garantire il contestuale rispetto delle misure di contenimento dei contagi.

Il monitoraggio del lavoro agile continua ad essere effettuato a consuntivo tramite appositi format trasmessi dai responsabili al servizio Amministrazione del personale a cadenza mensile.

Entro il mese di novembre 2021 si è completata operativamente l’attuazione dei predetti provvedimenti con il passaggio, effettuato dall’Amministrazione senza soluzione di continuità per tutti i soggetti interessati, dal c.d. lavoro agile emergenziale, disciplinato con provvedimenti unilaterali essenzialmente per fare fronte all’emergenza sanitaria, ad un lavoro agile più strutturato e fondato su accordi individuali differenziati.

Di seguito sono riportati:

- il grafico della distribuzione, al 1° dicembre 2021, del personale SNS che lavora da remoto/in presenza, ripartito secondo le percentuali di lavoro agile sopra richiamate, delineate dai decreti del Segretario generale n. 318/2021 e n. 325/2021 (tab. 1):



- a titolo esemplificativo, una tabella riepilogativa del monitoraggio delle giornate in modalità agile del personale SNS, secondo la rilevazione effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica, tra ottobre e novembre 2021 (tab. 2):

Numero complessivo di giornate lavorative e di giornate in lavoro agile fruite dal totale dei dipendenti e dai lavoratori fragili		
	Anno 2021	
	dal 1° al 14 ottobre	dal 15 al 30 ottobre
n. giornate lavorate dal complesso dei/delle dipendenti	2040	2174
di cui n. giornate lavorate in modalità agile dal complesso dei/delle dipendenti	795	775
di cui n. giornate lavorate in modalità agile dal complesso dei/delle dipendenti fragili	50	54

- una tabella riepilogativa della disponibilità di strumenti per il lavoro agile forniti al personale per lavoro agile nel corso degli anni 2020-2021 (tab.3)

	Maggio 2020	Giugno 2020	Luglio 2020	Agosto 2020	Settembre 2020	Dicembre 2021
Personale in lavoro agile con computer forniti dalla SNS per il periodo pandemico	64	85	95	95	116	125

Ai 125 computer (tra portatili e fissi) si aggiungono i computer portatili già in dotazione del personale in epoca pre pandemica. Attualmente non ci sono richieste inevase di dotazioni.

Sono state inoltre fornite webcam e cuffie per tutti i computers che non avevano un sistema audio/video integrato (per un totale di 85 a dicembre 2021) e telefoni cellulari e/o router portatili a tutti coloro che ne hanno fatto richiesta. Al 31 dicembre 2020 le unità di personale dotate di almeno uno di questi dispositivi è pari a 114.

Si ricorda altresì che nel corso dell'anno 2021 sono state stanziare dalla Scuola risorse specifiche a titolo di "provvidenze" anche finalizzate a fornire al personale un contributo alle spese per attrezzature e/o arredi per lavoro agile e DAD propria o dei propri familiari, sostenute da marzo 2020 e marzo 2021. A seguito di una revisione del contratto collettivo integrativo in materia di provvidenze, il relativo regolamento SNS è stato integrato con una specifica disposizione (art. 10 bis) che ha introdotto alcune misure temporanee. Delle misure previste dalla novella regolamentare hanno beneficiato n. 77 unità di personale per un costo complessivo a carico della Scuola pari ad euro 32.944,50 (voce CA.04.43.18.09 "Sussidi al personale").

A completamento della disamina dell'attuale livello di sviluppo del lavoro agile presso la Scuola, si fa presente che nel mese di dicembre scorso, a seguito dell'entrata in vigore del decreto legge n. 221 del 24 dicembre 2021, il Segretario generale ha adottato apposito provvedimento di proroga del lavoro agile, alle condizioni e nelle percentuali previste dal D.S.G. n. 318/2021 sia per i soggetti "fragili", in connessione alla proroga dell'efficacia dell'art. 26, comma 2bis del decreto legge n.18/2020, sia per i c.d. soggetti "semi fragili" tenuto conto della proroga dello stato di emergenza al 31.3.2022 a cui era connessa la durata dei relativi accordi individuali.

Infine, in considerazione dell'andamento epidemiologico che ha fatto registrare un nuovo aumento dei contagi da fine dicembre 2021, il Segretario generale ha adottato un nuovo provvedimento che ha consentito l'aumento della percentuale di lavoro agile fino al 49% dell'orario di lavoro su base mensile nei mesi di gennaio e di febbraio 2022 (DSG n. 12/2022), ed altre misure temporanee, ferma restando la necessità che non sia in alcun modo pregiudicata o ridotta la fruizione dei servizi da parte degli utenti.

Nonostante il superamento del c.d. lavoro agile emergenziale con il passaggio agli accordi individuali, quanto sopra esposto evidenzia che l'andamento della situazione epidemiologica continua ad impattare sull'equilibrio del rapporto tra lavoro in presenza/lavoro agile e sulle determinazioni interne di natura organizzativo gestionali. Tali scelte restano collegate al quadro normativo generale esposto e non possono non tener conto dei servizi della Scuola da assicurare in presenza anche in questo periodo e dell'obbligo vaccinale introdotto per il personale universitario dal decreto legge n. 1 del 7 gennaio 2022 ("Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza COVID-19, in particolare nei luoghi di lavoro, nelle scuole e negli istituti della formazione superiore") a decorrere dal 1° febbraio 2022.

4.3 MODALITÀ ATTUATIVE DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE IN REGIME DI LAVORO AGILE

Le modalità al momento attuate si rinvengono nel decreto del Segretario generale n. 119 del 3 luglio 2020 con cui, sentite la RSU della Scuola e le Organizzazioni sindacali, in relazione ad alcuni specifici aspetti è stata definita una disciplina del lavoro agile all'epoca detto emergenziale (flessibilità, contattabilità, diritto alla disconnessione, permessi orari, lavoro straordinario, monitoraggio attività).

Di seguito alcune delle misure finora attuate e la prospettiva introdotta dalle linee guida ministeriali di cui al paragrafo 1.1. Tali linee, anticipando alcuni aspetti che saranno oggetto di regolamentazione collettiva nazionale, consentiranno alle pubbliche amministrazioni ed alla Scuola in particolare di superare progressivamente l'ottica emergenziale (v. *infra*).

Orario di lavoro e contattabilità - La scelta operata dalla Scuola in quest'ambito - al momento confermata in virtù della diffusione e dell'utilizzo "importante" di tale modalità lavorativa in stretta correlazione alla situazione epidemiologica - è stata quella di collegare l'orario di lavoro reso in modalità agile, ancora emergenziale, al normale orario di lavoro del dipendente e della struttura di appartenenza.

Al fine di favorire i contatti e relazioni nell'ambito della struttura di appartenenza e tra le strutture, il personale che presta la propria attività lavorativa da remoto deve comunque assicurare il rispetto degli orari di compresenza già previsti per l'attività in sede (in fascia antimeridiana dalle ore 9:30 alle ore 13:00, in fascia postmeridiana dalle ore 15:00 alle ore 17:00).

In sede di richiesta di fruizione, il personale dovrà in particolare indicare l'orario di lavoro programmato nella giornata di lavoro reso in modalità agile, rendendosi disponibile ad essere reperibile e dunque contattabile durante tale intero orario dal/dalla responsabile di struttura.

La modalità di contattabilità del/della dipendente è prioritariamente telematica, tramite email o videochiamata (Google Meet, Microsoft Teams) o, ove utile o preferibile, attraverso un cellulare di servizio.

La disciplina dell'orario di lavoro, alla luce delle linee guida che definiscono la prestazione lavorativa resa in modalità agile come svolta senza un vincolo di orario nell'ambito delle ore massime giornaliere e settimanali stabiliti dai CCNL, nel momento in cui sarà completato il processo di transizione del lavoro agile da quello che era prettamente emergenziale a quello che sarà il lavoro agile a regime, sarà reimpostata in maniera verosimilmente più flessibile.

Diritto alla disconnessione - Il c.d. diritto alla disconnessione comporta non solo l'individuazione dei periodi di riposo, ma anche tutte le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Presso la Scuola il diritto alla disconnessione ad oggi è garantito attraverso le seguenti misure:

- il personale tecnico e amministrativo che presta l'attività lavorativa in modalità agile ha diritto di disconnettersi dalle strumentazioni e/o di non rispondere alle comunicazioni di lavoro del/della responsabile di struttura al di fuori della fascia, in cui è articolato l'orario di lavoro giornaliero, comunicata tramite il gestionale delle presenze;
- il predetto personale non può essere contattato dall'utenza interna/esterna prima delle ore 9:30 e dopo le ore 17:00.

Nell'impossibilità di introdurre una misura tecnica vincolante, è stata prevista la promozione anche tra l'utenza del prioritario utilizzo dello strumento della posta elettronica, in luogo del contatto telefonico, nonché sono state suggerite funzionalità del browser che consentano di programmare/posticipare l'invio di messaggi email.

Le linee guida ministeriali individuano solo una fascia (cosiddetta di inoperabilità) che, in ogni caso, comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo previsto dalla contrattazione collettiva nazionale vigente nei singoli comparti.

Lavoro straordinario - La prestazione lavorativa resa in modalità “agile” non può superare i limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. È pertanto esclusa la possibilità di rendere e riconoscere prestazioni di lavoro straordinario nelle giornate di lavoro agile, peraltro non quantificabili (in questo senso, la disciplina emergenziale introdotta presso la Scuola è già in linea con le linee guida ministeriali).

La formazione si è da ultima arricchita di un percorso *ad hoc* “Gestione i collaboratori nel mondo phygital”, tenuto in due edizioni parallele da 10 ore tra novembre e dicembre 2021 e rivolto a tutti responsabili di struttura organizzativa, con l’obiettivo di fornire conoscenze e sviluppare capacità utili alla gestione dei team nel nuovo contesto di organizzazione del lavoro, in cui coesistono modalità in presenza e modalità “agile”.

Per quanto riguarda le risorse strumentali, nel corso del biennio 2020/2021 si è rivelato essenziale e si è consolidato l’utilizzo della VPN per l’accesso alla rete ed ai server della Scuola e dunque agli applicativi gestionali in uso (UGOV, CSA, Titulus, Startweb, ecc.) tramite le credenziali di ateneo.

L’asset informatico è stato potenziato in maniera consistente e ad oggi sono state acquistate ed in buona parte già assegnate al personale in lavoro agile che ne ha fatto richiesta le attrezzature la cui consistenza è stata riepilogata nella tabella n. 3 del paragrafo 4.2.

4.4 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Si riportano in formato tabellare, i soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti funzionali all’organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile. Trattasi di strumenti delineati in corso di emergenza sanitaria, ma realisticamente proiettabili in una dimensione di ordinarietà:

Soggetto	Oggetto	Tempistiche	Modalità
Governance	Indirizzo e definizione di criteri e modalità del lavoro agile	Tempestivamente in base ai dettami normativi e in sede di approvazione del POLA (entro il 31/01 quale sezione del Piano della Performance) e del PIAO (entro il 31/01 di ogni anno ma entro il 30/04/2022 in sede di prima applicazione). Si prevede poi un monitoraggio delle attività in sede il monitoraggio degli obiettivi di performance (entro il 30/06 di ogni anno) e di rendicontazione degli stessi (entro il 30/06 dell’anno successivo nella Relazione sulla performance).	<ul style="list-style-type: none"> - decreti del Direttore (relativamente alle disposizioni emergenziali destinate all’intera comunità SNS) e del Segretario generale (relativamente allo svolgimento delle attività del PTA) in recepimento delle disposizioni emergenziali, assicurando il costante aggiornamento alla delegazione di parte sindacale (RSU e OOSS), nonché al CUG - condivisione negli organi (SA e CdA) degli indirizzi del POLA - diffusione degli indirizzi e delle modalità attuative al personale
RSU e OO.SS.	Aspetti del lavoro agile incidenti sul rapporto di lavoro (ad esempio orari, disconnessione, etc.)		<ul style="list-style-type: none"> - informazione e confronto sulle modalità attuative del lavoro agile sia sperimentale (prima della situazione emergenziale), in fase emergenziale (dal 2020 ad oggi), in sede di definizione di una disciplina a regime a completamento del quadro normativo di riferimento - coinvolgimento in sede di Osservatorio (interno) del lavoro agile (v. <i>infra</i>) - monitoraggio delle condizioni del personale

CUG	Politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo	Tempestivamente in base ai dettami normativi in sede di approvazione dei documenti programmatici inerenti (POLA, PAP, PIAO)	<ul style="list-style-type: none"> - coinvolgimento nella fase propedeutica alla sperimentazione (2019), in fase emergenziale (dal 2020 ad oggi), in sede di definizione di una disciplina a regime a completamento del quadro normativo di riferimento - coinvolgimento in sede di Osservatorio (interno) del lavoro agile (v. <i>infra</i>) - proposte sia a seguito di riunioni che in fase di redazione della proposta di Piano Azioni positive - analisi delle indagini di benessere organizzativo
Ufficio Organizzazione e valutazione	Indagini di benessere organizzativo	Sulla base delle tempistiche decise nell'ambito del Progetto Good Practice del Politecnico di Milano. L'ultima indagine è stata svolta nel mese di aprile 2021.	<ul style="list-style-type: none"> - reportistica di sintesi dell'indagine di benessere organizzativo²⁸ - condivisione dei risultati della indagine con la Governance
Nucleo di valutazione	Supporto per la verifica dell'attuazione del lavoro agile e nel processo di definizione di processi, obiettivi di performance e indicatori coerenti e adeguati	<p>In sede di approvazione del POLA (entro il 31/01 quale sezione del Piano della Performance) e del PIAO (entro il 31/01 di ogni anno ma entro il 30/04/2022 in sede di prima applicazione). Entro il 30/06:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verrà dato conto al Nucleo del monitoraggio degli obiettivi di performance. - verrà fornita la relazione sulla performance ai fini della validazione della stessa 	<ul style="list-style-type: none"> - attività di monitoraggio sulle modalità di attuazione del lavoro agile e del loro impatto sulle attività didattiche e sulla attuazione degli obiettivi di performance - adempimenti normativi nell'ambito del ciclo della performance sulla base della documentazione ed istruttoria a cura dell'Ufficio Organizzazione e valutazione
Ufficio Organizzazione e valutazione	<p>Redazione dei documenti correlati al ciclo della performance.</p> <p>Redazione del POLA in collaborazione con l'Area Risorse Umane ed in particolare con il Servizio Amministrazione del personale</p> <p>Acquisizione del Piano Azioni Positive, definito dal CUG e approvato anche come allegato al Piano della Performance.</p> <p>Predisposizione dei contenuti del PIAO (sezioni di competenza) e coordinamento nella definizione del PIAO.</p> <p>Supporto alla Governance, CUG e al Nucleo di Valutazione.</p> <p>Relazioni sindacali con RSU e OOSS.</p> <p>Aggiornamento normativo e adozione dei provvedimenti e supporto alla Governance per l'attuazione del lavoro agile, in collaborazione con l'Area Risorse Umane ed in particolare con il Servizio Amministrazione del personale</p>	Tempestivamente in base ai dettami normativi e in sede di approvazione del POLA (entro il 31/01 quale sezione del Piano della Performance) e del PIAO (entro il 31/01 di ogni anno ma entro il 30/04/2022 in sede di prima applicazione).	<ul style="list-style-type: none"> - redazione della documentazione relativa al ciclo della performance - supporto al Nucleo di Valutazione e al CUG - aggiornamento normativo e redazione provvedimenti in emergenza sanitaria ed in uscita dall'emergenza medesima. - coordinamento attività monitoraggio Dipartimento della Funzione Pubblica - progettazione e organizzazione di percorsi formativi, valutando per ciascun percorso la modalità di svolgimento più opportuna (in presenza o per via telematica o in modalità mista), anche in relazione al numero stimato di partecipanti e con riguardo alle persone che svolgono l'attività lavorativa in modalità agile al 100%

²⁸L'indagine completa è disponibile al seguente link:

<https://amministrazionetrasparente.sns.it/sites/default/files/amministrazionetrasparente/docsamministrazionetrasparente/altricontenuti/relazionebenessereorganizzativo2020.pdf>

	Monitoraggi sul lavoro agile attivati dal Dipartimento della Funzione pubblica. Formazione del Personale		
SPP e Gruppo Emergenza	Tempestiva gestione e supporto alla redazione di provvedimenti inerenti all'emergenza sanitaria e comunicazioni al personale	Tempestivamente in base ai dettami normativi (in particolare in recezione delle disposizioni emergenziali)	- riunioni per la gestione dell'emergenza - comunicazioni e gestione delle richieste di chiarimento tramite mail e numero telefonico dedicati
Area Risorse umane - Servizio Amministrazione del personale	Aggiornamento normativo e adozione dei provvedimenti e supporto alla Governance per l'attuazione del lavoro agile emergenziale. Redazione del POLA in collaborazione con l'Ufficio Organizzazione e valutazione. Monitoraggi sul lavoro agile attivati dal Dipartimento della Funzione pubblica.		- aggiornamento normativo - adozione dei provvedimenti e risposte ai quesiti del personale, gestione di casistiche particolari oggetto di maggior tutela in emergenza sanitaria - contributo alle attività di monitoraggio lavoro agile presso il Dipartimento della Funzione pubblica - redazione di report sulla gestione del lavoro agile alla Scuola
Dirigenti e Responsabili	Adozione delle procedure contenute nei provvedimenti, coinvolgimento nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile e gestione del personale e monitoraggio delle attività	Costante	- programmazione e monitoraggio degli obiettivi - promozione di iniziative formative per il personale in lavoro agile - proposte per la reingegnerizzazione dei processi - riunioni settimanali di gruppo

4.5 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Il programma di sviluppo di una disciplina a regime del lavoro agile presso la Scuola Normale Superiore, rispetto a quanto previsto in sede di POLA 2021-2023 ha inevitabilmente subito uno slittamento temporale cui ha contribuito, da una parte, il perdurare della pandemia, dall'altra, l'evoluzione non lineare del quadro normativo e l'attesa di una disciplina con esso coerente.

In questo arco temporale intercorso, che potremmo definire coincidente con la prima fase di sviluppo, si è comunque realizzato il consolidamento delle modalità e degli strumenti di lavoro, ma sono state anche poste le basi per l'implementazione di adeguati strumenti di monitoraggio.

La fase di transizione dal lavoro agile emergenziale all'introduzione dello stesso in via ordinaria presso la Scuola, che il dicastero di riferimento ha voluto sostanzialmente accelerare attraverso le linee guida di cui al paragrafo 4.1.1., si prevede che potrà realizzarsi nel corso dell'anno 2022, prendendo spunto in generale dall'impianto tendenzialmente diffuso introdotto con i provvedimenti adottati nell'autunno 2021, determinandone la misura - anche al fine di una più agevole gestione -

non in termini percentuali ma assoluti (giorni di lavoro agile/mese), eventualmente differenziati in base a ruoli e/o attività ruoli e/o situazioni particolari da definire.

Il processo di transizione sarà completato verosimilmente dopo un periodo di sperimentazione, utile anche per consentire il recepimento della disciplina contrattuale collettiva nazionale attualmente in via di definizione. Richiederà necessariamente la revisione coordinata delle altre forme di lavoro da remoto, in particolare del telelavoro.

L'organizzazione del lavoro agile, in conformità al nuovo strumento programmatico (PIAO) che dovrà essere adottato in sede di prima applicazione entro il 30 aprile 2022, presupporrà la verifica della sussistenza delle condizionalità previste dal decreto ministeriale dell'8 ottobre 2021 e di una serie di fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali).

L'assetto organizzativo dell'Amministrazione, nel frattempo modificato a decorrere dal 1° marzo 2021 per effetto del decreto del Segretario generale n. 59 del 25 febbraio 2021 che ha previsto strutture di linea tendenzialmente omogenee per materia, numericamente maggiori rispetto al precedente assetto e articolate di norma in due servizi, può essere considerato funzionale ad un programma di sviluppo del lavoro agile presso la Scuola. In tale direzione si muove il decreto del Segretario generale n. 431 del 31 dicembre 2021 relativo all'implementazione della revisione dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale, introdotto nel marzo 2021, nonché il decreto del Segretario generale n. 430 del 31 dicembre relativo all'organizzazione interna del centro Biblioteca della Scuola Normale Superiore.

La disciplina normativa interna, relativa ad alcuni specifici aspetti legati alla gestione del rapporto di lavoro agile (diritto alla disconnessione, straordinario, flessibilità, etc.), laddove necessario sarà adeguata al quadro normativo nazionale, anche contrattuale, in divenire.

Sono stati già individuati alcuni percorsi formativi di fatto funzionali al consolidamento del lavoro agile. Nel 2022 in particolare si prevede un intervento formativo sull'utilizzo delle principali funzionalità della piattaforma Microsoft 365, destinato a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola. È inoltre prevista la prosecuzione del percorso di formazione manageriale per i responsabili di struttura, intrapreso nel 2021, che fornirà, tra le altre cose, una serie di strumenti spendibili nella gestione dei collaboratori che alternano la prestazione lavorativa in presenza a quella da remoto.

Nel corso del 2022 continueranno i lavori dell'Osservatorio interno sul lavoro agile, costituito su iniziativa della Delegazione di parte pubblica, con funzioni di monitoraggio del quadro normativo nazionale e della sua evoluzione, nonché di individuazione e analisi di buone prassi rilevate presso altre realtà amministrative, soprattutto universitarie. Ne fanno parte, oltre al Segretario generale e funzionari dell'Amministrazione, due componenti del Comitato Unico di Garanzia e due rappresentanti della Delegazione di parte sindacale. I lavori dell'Osservatorio hanno preso avvio nel luglio 2021 e sono ripresi nel mese di settembre e di dicembre. Fin dalla prima riunione, l'Osservatorio si è rivelato un'opportunità di proficuo confronto su opinioni e esperienze, oltre che luogo di condivisione di materiali (norme, circolari, commenti, ma anche dati relativi al lavoro in presenza/da remoto presso la Scuola, esiti dell'ultima indagine sul benessere organizzativo, con particolare riferimento all'istituto del lavoro agile) che hanno stimolato la riflessione e la discussione sull'istituto in vista dei suoi possibili sviluppi.

Con funzione di monitoraggio, al fine di valutare il suo impatto sulla qualità dei servizi erogati e sulla efficienza dell'azione amministrativa sulla digitalizzazione dei processi, ci si propone di monitorare la qualità percepita dei servizi attraverso rilevazioni di customer satisfaction da somministrare sia al PTA (responsabili e collaboratori) che agli utenti (allievi/e, docenti). In questo ambito assume rilievo l'attività condotta con il POLIMI (progetto Good Practice).