



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023/2025

SOMMARIO

PREMESSA	4
1. SCHEDA ANAGRAFICA.....	6
1.1. CHI SIAMO.....	6
1.2. LA SCUOLA IN CIFRE.....	8
1.2.1. <i>La didattica e gli allievi</i>	10
1.2.2. <i>La ricerca</i>	14
1.2.3. <i>Il posizionamento nel panorama nazionale</i>	17
1.2.4. <i>I ranking</i>	18
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	20
2.1. VALORE PUBBLICO.....	20
2.1.1. <i>Obiettivi di valore pubblico e risultati attesi</i>	20
2.1.2. <i>Accessibilità digitale e fisica</i>	26
2.1.3. <i>Procedure da semplificare e reingegnerizzare</i>	28
2.2. PERFORMANCE	31
2.2.1. <i>Le dimensioni di performance</i>	32
2.2.2. <i>I numeri del ciclo 2023 – Focus del contenuto minimo</i>	34
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	38
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	39
3.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	39
3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	46
3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	49
<i>Premessa: quadro normativo di riferimento e disponibilità risorse assunzionali</i>	49
3.3.1. <i>Consistenza al 31.12.2022 (dotazione e cessazioni)</i>	53
3.3.2. <i>Situazione programmazione 2021-2022</i>	55
3.3.3. <i>Programmazione strategica del fabbisogno per il triennio 2023-2025</i>	57
3.3.4. <i>Strategie di copertura e programmazione per il triennio 2023-2025</i>	64
3.3.5. <i>Risorse assunzionali aggiuntive</i>	69
3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE	71
3.5. PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE.....	79
3.5.1. <i>Azioni Positive</i>	79
3.5.2. <i>Gender Equality Plan e Bilancio di genere</i>	80

3.5.3. <i>Altri istituti di garanzia</i>	81
3.6. BENESSERE ORGANIZZATIVO E MOBILITY MANAGER.....	82
4. MONITORAGGIO	85

PREMESSA

Il presente piano rappresenta l'aggiornamento annuale di quello adottato per il triennio 2022/2024¹, ai sensi del decreto legge n. 80/2021 (art. 6) convertito con modificazioni dalla legge n. 113/2021, con l'obiettivo di realizzare la massima semplificazione ed integrazione tra gli strumenti di programmazione della Scuola Normale Superiore, nel seguito Scuola.

Il Piano integrato di attività e organizzazione, nel seguito PIAO, nella declinazione contenuta nell'art. 6 del DL n. 80/2021 che lo ha introdotto, definisce:

- a) gli **obiettivi programmatici e strategici della performance** secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la **strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al **lavoro agile**, e gli **obiettivi formativi** annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne**, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla **piena trasparenza** dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di **contrasto alla corruzione**, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

¹ Consiglio di Amministrazione federato del 29 aprile 2022 e del 27 giugno 2022.

- e) l'elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare** ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la **piena accessibilità** alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della **parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Con il decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 24 giugno 2022, pubblicato in G.U. n. 151 del 30 giugno 2022 e in vigore dal 15 luglio 2022, sono stati puntualmente individuati e soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione, gli adempimenti precedentemente previsti da una serie di disposizioni:

- a) articolo 6, commi 1, 4 (**Piano dei fabbisogni**) e 6, e articoli 60-bis (Piano delle azioni concrete) e 60-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- b) articolo 2, comma 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio);
- c) articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (**Piano della performance**);
- d) articolo 1, commi 5, lettera a) e 60, lettera a), della legge 6 novembre 2012, n. 190 (**Piano di prevenzione della corruzione**);
- e) articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (**Piano organizzativo del lavoro agile**); f) articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (**Piani di azioni positive**).

Con il decreto della Presidenza del Consiglio n. 132 del 30 giugno 2022, pubblicato in G.U. n. 209 del 7 settembre 2022 e in vigore dal 22 settembre 2022, è stata definita la struttura del piano in argomento ed in particolare la suddivisione in sezioni a contenuto sintetico e descrittivo delle azioni programmate (art. 3 *Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione*; art. 4 *Sezione Organizzazione e Capitale umano*; art. 5 *Sezione Monitoraggio*), a loro volta ripartite in sottosezioni di programmazione.

A tale struttura è improntato il presente documento, redatto con il contributo sostanziale di più servizi, per quanto di competenza in base agli atti organizzativi vigenti, con il coordinamento dell'Ufficio Organizzazione e valutazione, nonché sotto il presidio del Segretario generale, anche

nel ruolo di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi dell'art. 25, comma 3, lettera f) dello Statuto della Scuola. Il documento potrà essere oggetto di revisione in corso d'anno qualora se ne ravvisasse la necessità e/o l'opportunità.

1. SCHEDA ANAGRAFICA

Denominazione	SCUOLA NORMALE SUPERIORE
Sede di Pisa (sede legale)	Piazza dei Cavalieri, 7 - Pisa tel. +39 050 509111
Sede di Firenze	Palazzo Strozzi, Piazza Strozzi - Firenze tel. +39 055 26 73300
PEC	protocollo@pec.sns.it
Codice fiscale	8000 5050507
Partita IVA	IT00420000507
Sito web istituzionale	www.sns.it

1.1. CHI SIAMO

La Scuola Normale Superiore è un istituto universitario a ordinamento speciale, il cui prestigio nel campo della ricerca e della formazione è riconosciuto a livello nazionale e internazionale. Talento, merito e capacità delle allieve e 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.

Fondata da Napoleone nel 1810, sull'esempio della École Normale parigina, è la più antica Scuola universitaria italiana (*amplius* [La storia della Normale](#)).

La Normale promuove la cultura, l'insegnamento e la ricerca nell'ambito delle discipline umanistiche, delle scienze matematiche e naturali, e sociali, esplorandone le interconnessioni. Le sfide scientifiche, tecnologiche e culturali trovano nella Scuola un ambiente fertile, aperto e stimolante, che contribuiscono allo sviluppo del sapere critico, del rigore scientifico e della curiosità intellettuale.

Uno dei principali scopi della Normale è individuare e coltivare il talento delle proprie allieve e dei propri allievi, garantendo un insegnamento che sviluppi le capacità individuali in un contesto di convivenza, dialogo e collaborazione. Decine di ragazze e ragazzi sono selezionati ogni anno, tramite concorso, sulla sola base del merito. Entrati in Normale, sono ospitati gratuitamente nei

collegi, vivono e studiano insieme, si confrontano con studiosi e studiose di età, provenienza, formazioni diverse, sono avviati precocemente alla ricerca, vengono incentivati a fare esperienza in altre università e enti di ricerca, in Italia e all'estero. La natura collegiale della Scuola e l'interdisciplinarietà contribuiscono ad affinare lo spirito critico di allieve e allievi.

Chi viene selezionato per il corso ordinario si impegna a seguire contemporaneamente gli insegnamenti impartiti in Normale e i corrispondenti corsi di studio dell'Università di Pisa per la Classe di Lettere e Filosofia e la Classe di Scienze o all'Università di Firenze per la Classe di Scienze politico-sociali, sostenendone gli esami. Affronta dunque due percorsi formativi paralleli e complementari rispettando obblighi didattici rigorosi.

Ben sette palazzi storici a Pisa e uno a Firenze, nel cuore delle due città, ospitano uffici, laboratori di ricerca e aule della Scuola². A questi si aggiunge il Palazzone di Cortona (Arezzo), sede distaccata utilizzata per convegni e corsi di orientamento (*amplius* [I luoghi della Normale](#)).

Nel 2018 la Scuola ha adottato alcune rilevanti modifiche statutarie volte a dare attuazione al progetto di federazione con la Scuola Superiore Sant'Anna e la Scuola IUSS di Pavia, ai sensi dell'art. 3 della L. n. 240/2010. Nel corso del 2021 la Scuola ha dato corso al processo di scioglimento della suddetta federazione che si è concluso con l'approvazione, da parte degli Organi di governo, di un nuovo Statuto pubblicato in Gazzetta Ufficiale (Serie generale n. 87 del 13 aprile 2022) e in vigore dal 28 aprile 2022.

Il nuovo Statuto ha ridefinito la Governance della Scuola e le relative funzioni: da luglio 2022 si sono via via insediati i nuovi organi collegiali (Consiglio di Amministrazione e Senato accademico³, a seguire il Nucleo di valutazione⁴, da ultimo il Collegio dei Revisori dei conti⁵). Il Direttore in carica, con decorrenza 1° novembre 2022, ha nominato un Vice-Direttore⁶, prorettrici e prorettori (*Terza missione e orientamento, Trasferimento tecnologico, Ricerca, valutazione e ranking*) e delegate/i (*Internazionalizzazione e placement, Disabilità e pari opportunità, Patrimonio edilizio*)⁷.

Una panoramica più generale sugli organi della Scuola è disponibile on line: <https://www.sns.it/it/organi-collegiali>.

² Le azioni di manutenzione e sviluppo edilizio relativamente alle opere con importo unitario stimato superiore ad euro 100.000,00 sono oggetto di programmazione triennale. L'ultimo piano dei lavori pubblici, relativo al triennio 2023/2025, è stato approvato il 20 dicembre 2022 dal Consiglio di Amministrazione e conferma l'intensificarsi del 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.

³ Rif. decreti direttoriali n. 460/2022 (insediamento Senato accademico: 1° luglio 2022) e n. 499/2022 (insediamento Consiglio di Amministrazione: 21 luglio 2022).

⁴ Deliberazione consiliare n. 3 del 21 luglio 2022.

⁵ Deliberazione consiliare n. 2 del 21 luglio 2022 (nomina Presidente) e - a seguito delle designazioni previste - n. 63 del 20 dicembre 2022.

⁶ Decreto direttoriale n. 795 del 25 ottobre 2022.

⁷ Decreto direttoriale n. 798 del 26 ottobre 2022.

1.2. LA SCUOLA IN CIFRE

Alla data del 31 dicembre 2022 alla Scuola afferivano 68 tra docenti, ordinari e associati, e ricercatori a tempo indeterminato, 221 unità di personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca e 642 allieve/i. La seguente figura 1 mostra il peso percentuale di ciascuna di tali componenti sul totale. Naturalmente la componente caratterizzata dalla percentuale maggiore è quella studentesca, con un peso pari al 69% del totale. Il personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca conta per circa il 24% del totale, mentre il corpo accademico strutturato costituisce il restante 7%.

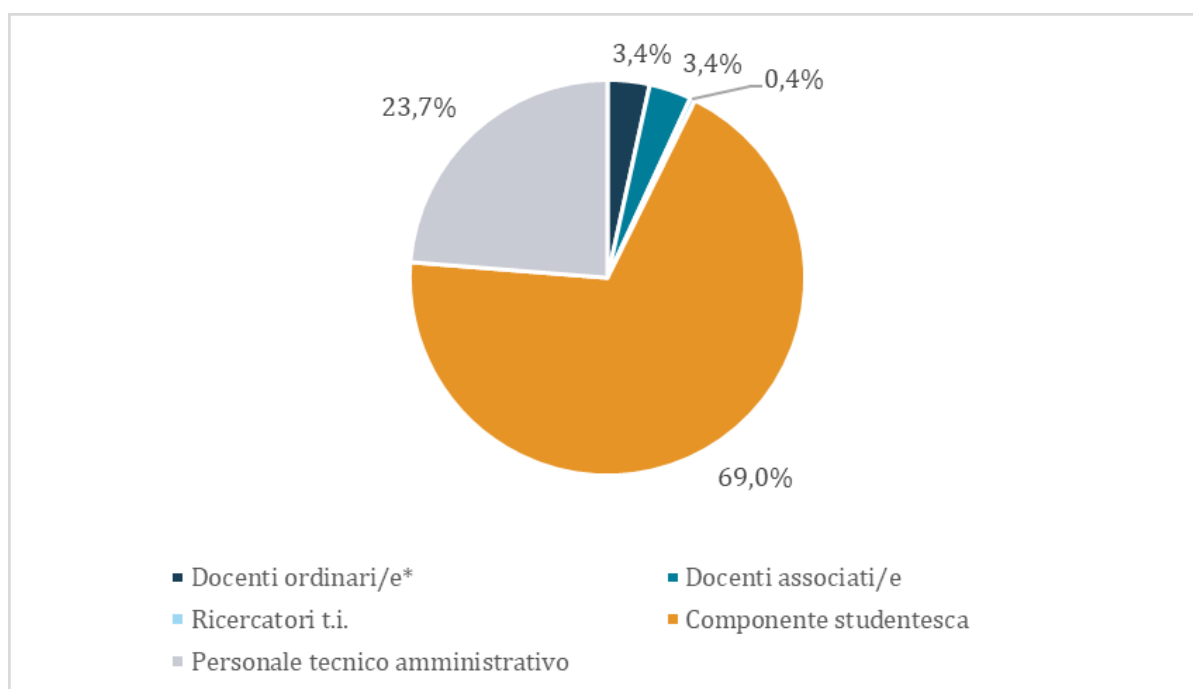


Figura 1. Consistenza delle componenti al 31.12.22

Nota: () Sono compresi due docenti in convenzione al 100%.*

Non sono compresi due docenti in convenzione al 50% ed un docente in convenzione al 25%.

La figura 2 ci permette di esaminare più nel dettaglio la distribuzione del personale accademico strutturato. Questo risulta costituito in egual numero da docenti ordinari/e e docenti associati/e (32) e da 4 ricercatori e ricercatrici a tempo indeterminato.

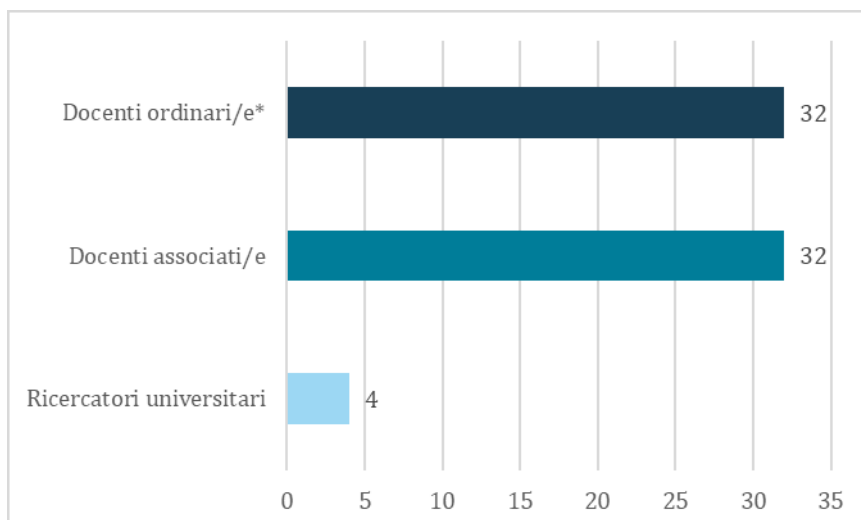


Figura 2. Distribuzione del personale docente e ricercatore al 31.12.22

Nota: () Sono compresi due docenti in convenzione al 100%.*

Non sono compresi due docenti in convenzione al 50% ed un docente in convenzione al 25%.

La figura 3 mostra la distribuzione del personale dell'Area (personale dirigente di seconda fascia) e di quello del Comparto (personale non dirigente) e Istruzione e ricerca in base all'inquadramento nelle categorie giuridiche, nonché i collaboratori ed esperti linguistici (CEL). Per maggiori dettagli si rinvia alla sezione 3.1.

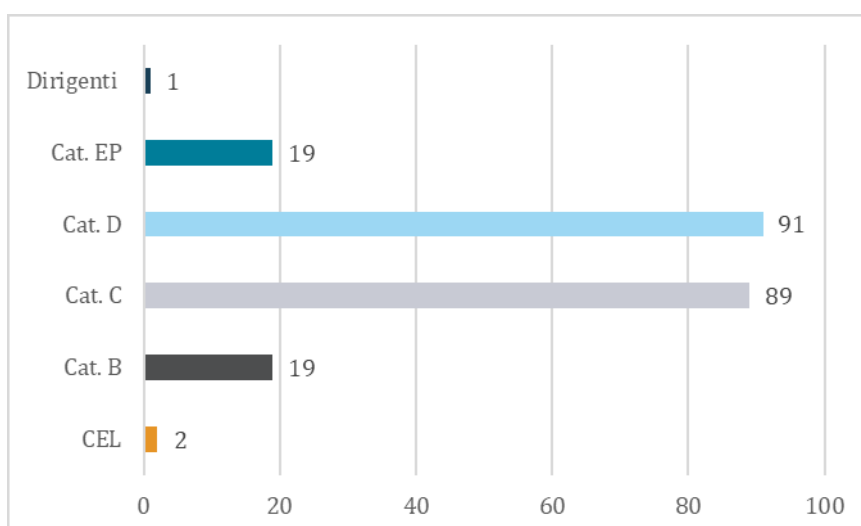


Figura 3. Distribuzione del personale dell'Area e del Comparto istruzione e ricerca al 31.12.22

1.2.1. La didattica e gli allievi

La Scuola si articola in tre strutture accademiche, denominate Classi (Lettere e filosofia, Scienze, Scienze politico-sociali, quest'ultima con sede a Firenze), oltre che nell'Istituto di studi avanzati "Carlo Azeglio Ciampi" quale Centro di ricerca interclasse.

L'offerta didattica della Scuola prevede principalmente due percorsi: il corso ordinario e il corso di perfezionamento (Ph.D.).

La tabella 1 riporta il numero di corsi e di insegnamenti, del corso ordinario e del corso di perfezionamento, distinti per Classi e per anno accademico.

Tabella 1. Attività didattica, dati ultimi tre anni accademici

Strutture accademiche	2020/2021			2021/2022			2022/2023		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Corsi Perfezionamento	8	9	2	6	8	2	5	6	2
Corsi ordinari	5	4	1	5	4	1	5	4	1
Insegnamenti corso ordinario	25	45	2	26	47	2	46	45	3
Insegnamenti corso perfezionamento	24	43	34	23	46	35	49	71	33

(Legenda delle Classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

La figura 4 mostra la distribuzione del personale docente e ricercatore strutturato afferente a ciascuna delle tre Classi, a cui si aggiungono 23 posizioni di docenti a contratto (n. 19 di Scienze, n. 4 di Lettere) attive al 31.12.2022.

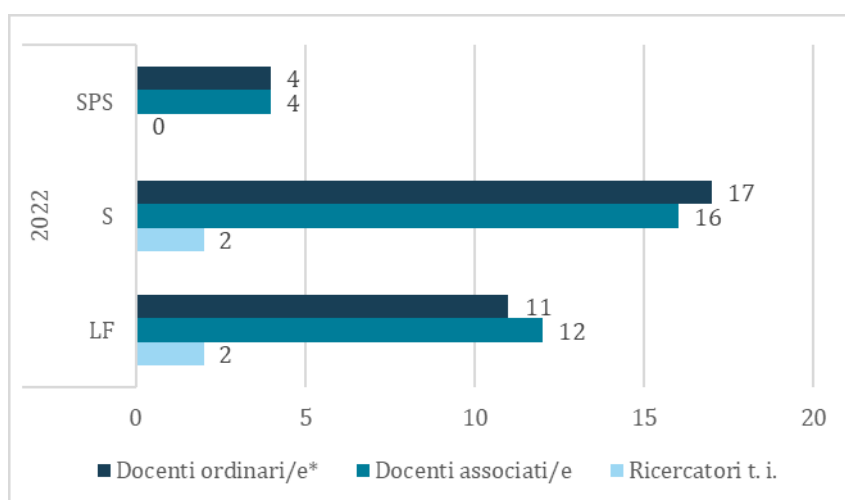


Figura 4. Dettaglio del personale docente e ricercatore per Classe Accademica al 31.12.22

Nota: (*) Sono compresi due docenti in convenzione al 100%.

Non sono compresi due docenti in convenzione al 50% ed un docente in convenzione al 25%.

Nella seguente tabella è rappresentato il numero di allieve/i del corso ordinario e del corso di perfezionamento e la loro distribuzione per Classi, genere e provenienza, nell'ambito degli ultimi tre anni accademici.

Tabella 2. Allieve/i corso ordinario e perfezionamento/i, dati ultimi tre anni accademici

	2020/2021			2021/2022			2022/2023		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Allieve/i corso perfezionamento di cui	91	165	64	81	169	66	109	163	68
stranieri	16	30	28	10	26	26	13	25	22
donne	25	56	36	23	49	37	31	14	35
Allieve/i corso ordinario di cui	143	152	9	150	146	8	141	153	8
stranieri	1	1	-	1	-	-	1	-	-
donne	46	18	4	46	19	4	47	16	4

(Legenda delle Classi: Lettere e Filosofia: LF; Scienze: S; Scienze politico-sociali: SPS)

In figura 5, a seguire, il totale delle allieve e degli allievi, per ciascuno dei tre anni accademici di riferimento, che è passato da 624 nell'anno accademico 2020/2021 a 642 nel 2022/2023. L'assenza di flessione numerica è indice del fatto che la capacità attrattiva della Scuola, nonostante la pandemia, è rimasta invariata.

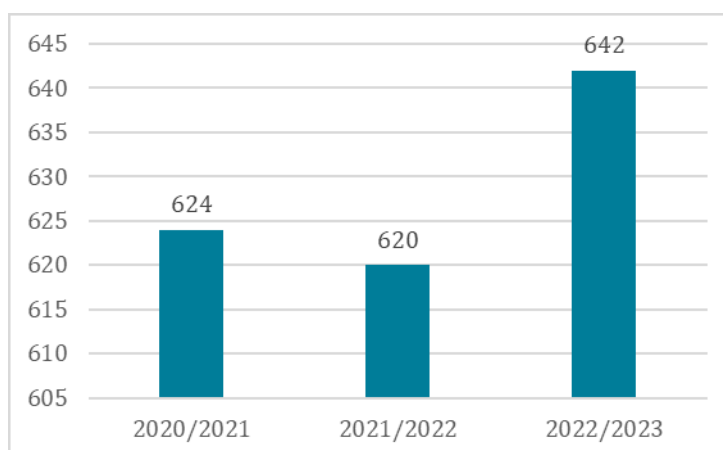


Figura 5. Totale allieve/i SNS negli ultimi 3 anni accademici

La figura 6 mostra come la crescita osservata nella figura precedente sia quasi esclusivamente dovuta all'aumentato numero di iscritti alla Classe di Lettere e filosofia (LF). Nonostante ciò la Classe di Scienze (S) rimane quella con il maggior numero di iscritti, seguita da quella di Lettere e filosofia e infine da quella di Scienze politico-sociali (SPS).

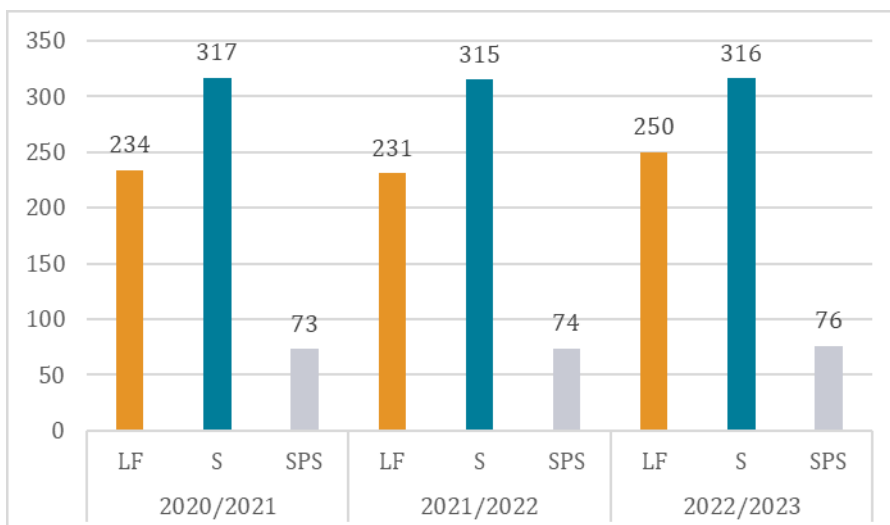
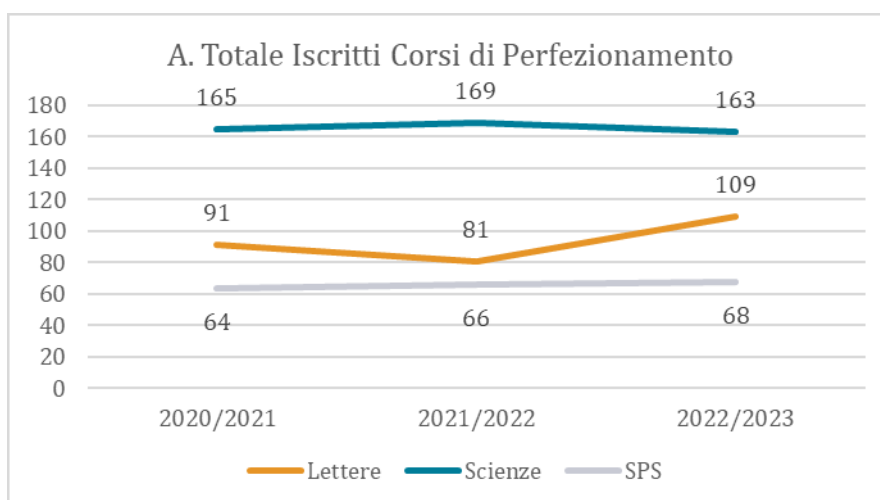


Figura 6. Allieve/i iscritte/i a ciascuna Classe Accademica negli ultimi 3 anni accademici

Come si evince dalla seguente figura 7, la differenza sostanziale tra gli iscritti alla Classe di Scienze e gli iscritti alla Classe di Lettere e filosofia riguarda il numero di iscritti ai corsi di perfezionamento (figura 7A), mentre nessuna differenza sostanziale emerge nel raffronto delle/degli allieve/i dei corsi ordinari (figura 7B). Sempre dalla figura 7 si nota come la grande maggioranza delle allieve e degli allievi della Classe di Scienze politico-sociali siano iscritti ai corsi di perfezionamento.



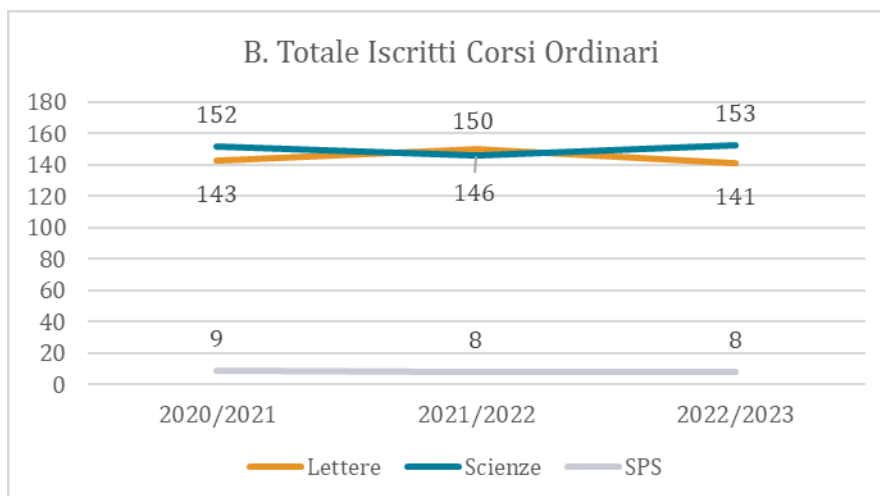
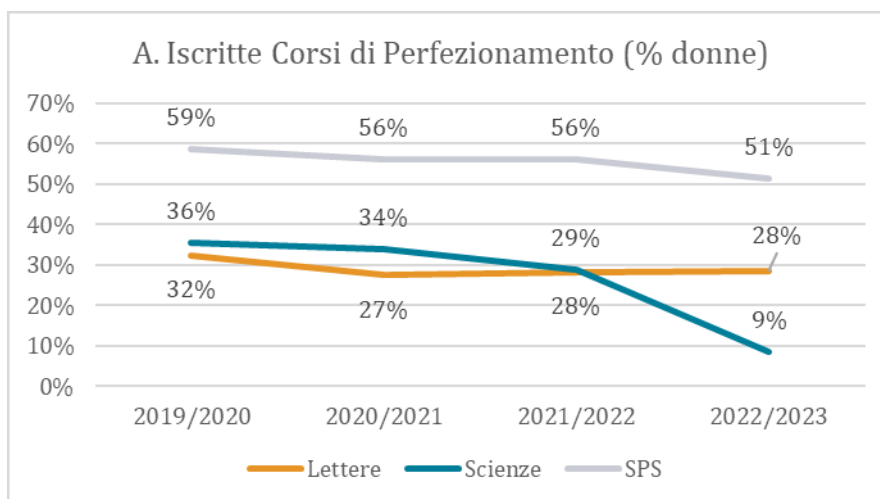


Figura 7. Numero di iscritti ai corsi ordinari e di perfezionamento per ciascuna Classe Accademica

La figura 8 fa vedere come è cambiata nel tempo la percentuale di allieve sul totale degli allievi. Mentre c'è stato un calo nella percentuale di donne iscritte ai corsi di perfezionamento, con una flessione notevole sia per la Classe di Scienze politico-sociali sia soprattutto per quella di Scienze (figura 8A); le studentesse iscritte ai corsi ordinari sono aumentate in percentuale, soprattutto le iscritte alla Classe di Scienze politico-sociali (figura 8B). Per un maggior approfondimento sullo sviluppo presso la Scuola del tema equilibrio di genere si rinvia alla sezione 3.5.2 (Gender Equality Plan e Bilancio di genere).



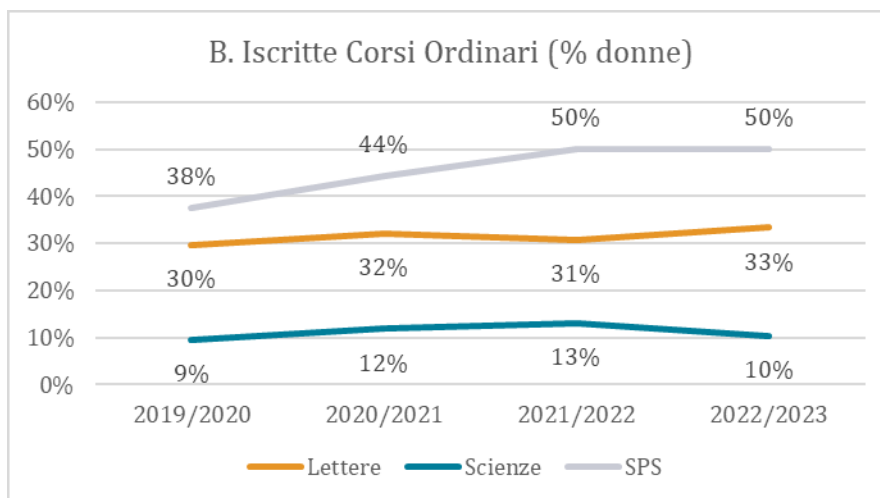


Figura 8. Percentuale di allieve iscritte ai corsi ordinari e di perfezionamento, divise per Classi accademiche

1.2.2. La ricerca

Una delle caratteristiche più importanti nella tradizione della Scuola è l'intreccio vitale fra didattica e ricerca e anche tra le stesse strutture di ricerca. Ai sensi dell'articolo 7 dello Statuto: *“La Scuola organizza l'attività di ricerca nelle proprie strutture e in strutture esterne sulla base di apposite convenzioni. Essa istituisce e promuove centri e gruppi di ricerca.”*

La Scuola promuove la partecipazione a progetti di ricerca inerenti ai propri ambiti d'interesse, banditi sia in Italia sia all'estero, anche in collaborazione con università e istituti di formazione e ricerca, italiani o stranieri. La Scuola fa propri i principi dell'accesso aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera diffusione dei risultati delle ricerche prodotte al suo interno.

La seguente tabella illustra, distinti per tipologia, i progetti di ricerca attivi nel triennio 2020/2022.

Tabella 3. Numero di progetti di ricerca attivi, dati 2020-2022

	2020				2021				2022			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Totale	58	106	31	195	60	130	32	222	90	185	43	318
PNRR									2	9	1	12
Unione Europea	0	10	3	13	0	11	1	12	3	14	5	22
Ministeri	18	25	2	45	10	21	1	32	17	41	2	60
Conto terzi	0	7	0	7	0	12	0	12	-	9	-	9
SNS	27	31	17	75	36	61	18	115	50	85	21	156
Altri	13	33	9	55	14	25	12	51	18	27	14	59

La figura 9 sottostante rappresenta la composizione al 31.12.2022 del personale non strutturato dedicato alle attività di ricerca.

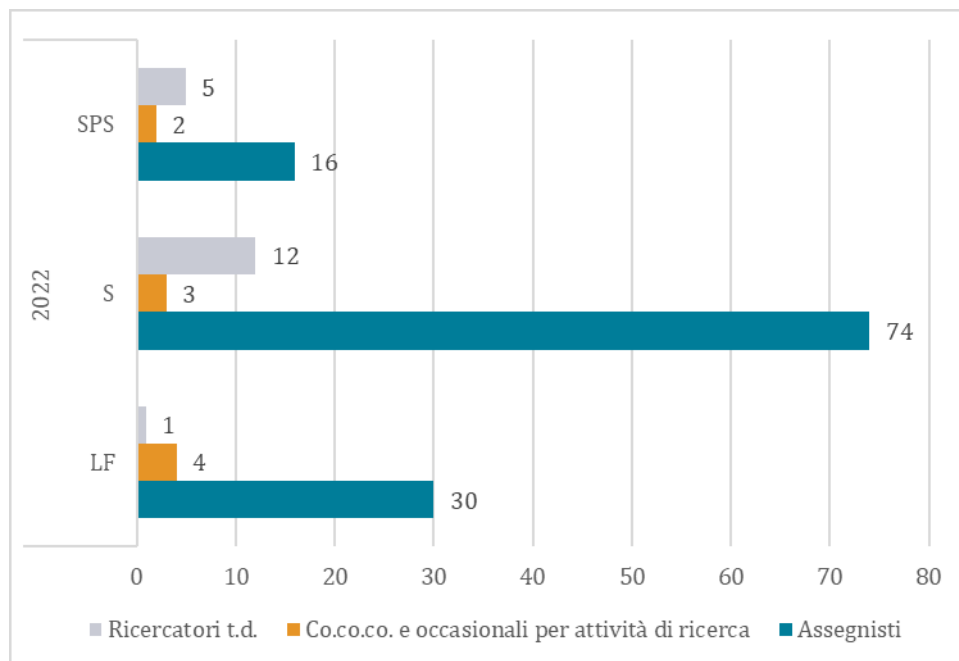


Figura 9. Composizione personale dedicato alle attività di ricerca al 31.12.22

Infine, la tabella 4 illustra il riepilogo dei proventi al 31 dicembre 2021.

Tabella 4. Riepilogo dei proventi al 31.12.2021

A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.51.01.01 - Contratti di ricerca, consulenza, convenzioni di ricerca c/terzi		197.640,08
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		801.822,59
CG.05.50.02.16 - Assegnazioni diverse a favore della ricerca		949.521,69
CG.05.50.03.01 - Assegnazioni da altri ministeri per ricerca istituzionale		118.624,37
CG.05.50.04.01 - Assegnazioni da Regioni, Province e Comuni per ricerca istituzionale (anche autonome)		890.520,42
CG.05.50.04.06 - Assegnazioni da Altre amministrazioni locali per ricerca istituzionale		18.961,68
CG.05.50.05.01 - Contributi di soggetti pubblici italiani per ricerca istituzionale		250.585,82
CG.05.50.05.04 - Contributi di soggetti privati italiani per ricerca istituzionale		493.398,96
CG.05.50.06.01 - Contributi UE per ricerca istituzionale		1.182.738,79
CG.05.50.06.03 - Contributi di soggetti pubblici stranieri per ricerca istituzionale		39.156,95
CG.05.50.06.05 - Contributi di soggetti privati stranieri per ricerca istituzionale		230.967,78
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.02.01 - Contributo Ordinario di Funzionamento		37.457.487,00
Parte di FFO è stato destinato al finanziamento della ricerca interna (progetti e laboratori) sotto riportato:		
ricerca interna assegnata da Commissione ricerca		738.665,00
laboratori		1.065.500,00
CG.05.50.02.15 - Assegnazione borse di studio post lauream		2.087.565,00
CG.05.50.02.21 - Assegnazione per incentivazione attività base di ricerca professori associati e ricercatori		96,32
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 2) Contributi Regioni e Province autonome		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.04.04 - Assegnazioni da Regioni - Province autonome - contributi diversi		15.000,00
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.05.13 - Contributi di università straniere per borse di dottorato di ricerca		9.892,50
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 5) Contributi da Università		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.05.06 - Contributi di università italiane per ricerca istituzionale		31.271,69
CG.05.50.05.12 - Contributi di università italiane per borse di dottorato di ricerca		624.127,27
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 6) Contributi da altri (pubblici)		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.05.10 - Contributi di soggetti pubblici italiani per borse di dottorato di ricerca		263.258,65
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 7) Contributi da altri (privati)		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.05.05 - Contributi diversi di soggetti privati italiani		6.058,34
CG.05.50.05.11 - Contributi di soggetti privati italiani per borse di dottorato di ricerca		92.392,08
A) PROVENTI OPERATIVI - V. ALTRI PROVENTI ERICAVI DIVERSI		
	Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2021
CG.05.50.07.04 - Lasciti, oblazioni e donazioni		21.450,38
CG.05.50.10.01 - Altri recuperi		1.593,11
CG.05.51.03.02 - Sponsorizzazioni		1.076,64
CG.05.51.03.03 - Noleggio spazi universitari		2.128,27
CG.05.51.03.11 - Proventi iscriz.ne convegni,seminari ecc. - commerciale		2.383,22

1.2.3. Il posizionamento nel panorama nazionale

La 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.

Le attività condotte presso la Scuola, anche con il supporto di personale dedicato (Staff VQR SNS), prima e dopo la pubblicazione delle modalità operative di conferimento dei prodotti, sono state molteplici.

Per il dettaglio si rinvia all’apposita sezione del Piano della performance 2022/2024:

<https://amministrazionetrasparente.sns.it/AmministrazioneTrasparente/Performance/PianoDellaPerformance>

Il 13 aprile 2022 l’ANVUR ha presentato i risultati della Valutazione della Qualità della ricerca 2015-2019 e in data 21 luglio 2022 sono stati pubblicati il [Rapporto finale ANVUR](#) e il [Rapporto per ciascuna istituzione valutata](#). Le valutazioni delle Scuole a ordinamento speciale evidenzia gli ottimi risultati conseguiti dalla SNS in relazione agli indicatori R1, R2 e R1e2 (n. ricercatori stabili, n. ricercatori neoassunti e promossi, n. totale di ricercatori), nonché in relazione all’indicatore R3 (formazione alla ricerca). Di contro, da migliorare è il risultato legato all’indicatore R4 (terza missione). Discreti, ma con margini di miglioramento, i risultati della graduatoria in base agli indicatori IRAS⁸.

I Dipartimenti di Eccellenza

Il Dipartimento di Eccellenza “Classe di Scienze”, finanziato nel 2017 nell’ambito del programma ministeriale avviato con Legge n. 232/2016, è stato rifinanziato per il periodo 2023-2027

Il progetto è dedicato alla creazione di un Centro di ricerca su informazione e calcolo quantistico, che concentrerà i suoi sforzi nello studio dei suoi fondamenti di tipo fisico-matematico, stimolando lo sviluppo di indirizzi di ricerca ad esso connessi nelle altre aree di ricerca della Classe di Scienze della Scuola.

Questo progetto si pone in continuità con quello del precedente quinquennio dedicato a Scienze Computazionali e dei Dati, di cui condivide lo spirito orientato allo studio delle più innovative

⁸ INDICATORE QUALITATIVO (R): misura la qualità dei prodotti dell’Istituzione rispetto alla qualità media di tutte le Istituzioni, tenendo conto del peso delle diverse aree scientifiche nella specifica Istituzione.

INDICATORE QUALI-QUANTITATIVO (IRAS): che misura la qualità dei prodotti valutati tenendo conto anche della dimensione (numero totale di prodotti) dell’Istituzione.

direzioni di ricerca in ambito computazionale e informatico e dalla cui esperienza e sviluppo culturale potrà trarre grande vantaggio, oltre che dalle infrastrutture di calcolo da esso create e che possono anche essere potenziate.

Il nuovo progetto concentra tuttavia l'attenzione su una direzione di ricerca nuova rispetto al precedente e di fondamentale importanza per le scienze computazionali del futuro. La Scuola intende diventare un attore internazionale rilevante nell'ambito di queste nuove scienze, portando in dote la sua unicità come centro di studi di ricerca fondamentale e multidisciplinare. Il finanziamento ministeriale assegnato è di euro 6.469.055,00. Il progetto prevede anche un cofinanziamento della scuola di euro 440.000,00.

Il budget prevede un importante investimento infrastrutturale, l'attivazione di posizioni di personale (un professore ordinario, due ricercatori di tipo B, un funzionario tecnico-scientifico di categoria D e assegni di ricerca e/o contratti di ricerca), di sei borse di dottorato, uno stanziamento per la premialità del personale tecnico e amministrativo e per altre attività di ricerca (inviti e convegni).

1.2.4. I ranking

La Scuola 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, con i relativi piazzamenti acquisiti nelle ultime edizioni:

- *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), secondo il quale la Scuola si colloca nella fascia 501-600 a livello mondiale nel 2022, e tra il 18° e il 26° 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 10[^] al mondo e 1[^] in Italia.

- *Round University Ranking* (RUR), ranking moscovita che, come ARWU, si basa sui dati di Clarivate Analytics, per il quale nel 2022 la Scuola risulta 27[^] al mondo e 1[^] in Italia. Anche questo ranking prevede classifiche per disciplina: particolarmente apprezzabile in questo ambito è il 17° posto al mondo in Natural Sciences. Guardando all'Italia, la Scuola è 1[^] sia in Natural Sciences, in Humanities, e in Social Sciences e 2[^] in Life Sciences.

- *THE World University Ranking* (Times Higher Education), secondo cui nel 2022 la Scuola figura prima in Italia per la qualità dell'insegnamento (parametro Teaching), mentre la classifica globale vede la Scuola al 183° posto, seconda in Italia. Analizzando i punteggi ottenuti nelle

singole discipline (classifiche “by subject”), la Normale risulta 1[^] in Italia per Physical Sciences e per Social Sciences, mentre 4[^] per Arts and Humanities.

- *QS World University Ranking By Subject*, in particolare nella disciplina Classics and Ancient History, nella quale la Scuola nel 2022 è 6[^] al mondo e 2[^] in Italia. Nell'ambito del settore Natural Sciences invece, la Normale risulta per la prima volta tra le prime 100 Università al mondo per Mathematics e Physics & Astronomy.

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. VALORE PUBBLICO

2.1.1. Obiettivi di valore pubblico e risultati attesi

Per *Valore Pubblico* si intende in senso ampio il “miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio”⁹. Questo miglioramento è perseguito dalla Scuola non solo attraverso le risorse economiche, ma anche attraverso l’utilizzo del suo “vero patrimonio”, ovvero i valori intangibili quali, ad esempio, la tradizione storica, la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la tensione continua verso il miglioramento, la sostenibilità ambientale delle scelte, il contenimento del rischio di erosione del Valore Pubblico con il contrasto alla trasparenza opaca o ai fenomeni corruttivi.

La Scuola crea valore pubblico sociale diretto, non solo a beneficio della sua comunità di riferimento costituita da allieve/i, ordinari e perfezionandi, le loro famiglie, dal personale che vi lavora, ma anche per il territorio locale, la cittadinanza, gli enti pubblici e privati con cui coopera e in generale per il Paese.

La sua identità è ben rappresentata nella sua Missione che è quella di “promuovere lo sviluppo della cultura, dell’insegnamento e della ricerca nell’ambito delle scienze matematiche e naturali, umane, sociali esplorandone le interconnessioni”¹⁰. 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”.¹¹

La Scuola, dunque, contribuisce alla crescita e al progresso del Paese creando le condizioni per la formazione di ricercatori di alta qualificazione e di cittadini e cittadine consapevoli dei valori di una società aperta e democratica.

Quanto sopra enunciato traspare in modo evidente dalla strategia seguita alla Scuola, espressa principalmente nel Piano [Programmatico di sviluppo 2019-2024](#) che è nato al termine di un processo, partecipato e informato con i principali stakeholder interni ed esterni, e che ha visto la realizzazione di un’analisi di contesto, tramite la matrice SWOT, con identificazione di punti di forza e debolezza per il perseguimento della sua Missione.

⁹ [Piano Nazionale Anticorruzione](#) (PNA) 2022, approvato dal Consiglio dell’ANAC il 16 novembre 2022, pag.22.

¹⁰ Art. 2 “Finalità” dello Statuto consultabile al link [Statuto SNS](#)

¹¹ V. nota precedente

Inoltre, per perseguire le sue finalità, la Scuola utilizza anche altri e diversi documenti, adottati in contesti e con tempistiche differenti, che insieme ai 10 obiettivi contenuti nel Piano programmatico di sviluppo completano la sua visione strategica. Questi documenti sono:

- Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza
- Progetti collegati alla Programmazione Triennale MUR 2021-2023;
- Piano di comunicazione 2023-2024
- Programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi
- Programma triennale dei lavori pubblici
- PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione
- PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
- Piano triennale per la transizione digitale 2023-25.

Nello specifico per il 2023, nell'ambito dei 10 obiettivi strategici fissati nel piano programmatico di sviluppo, sono stati individuati i seguenti 4 obiettivi prioritari:

- I servizi agli allievi e alle allieve
- Mobilità sociale e gap di genere
- Posizionamento internazionale della Scuola e sviluppo del network Alumni
- Strategie per la sostenibilità economica e del campus

cui si aggiungono gli obiettivi strategici individuati a seguito delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 per la prevenzione della corruzione e il potenziamento della trasparenza (*amplius* sez. 2.3).

La strategia integrata, costituita dai predetti obiettivi e documenti, inoltre, concorre ad alimentare il meccanismo del cascading alla base del ciclo della performance 2023.

Come già evidenziato, la comunità - che la Scuola gestisce, cura e custodisce - è formata dall'insieme delle allieve e degli allievi, del corso ordinario e del corso di perfezionamento, del corpo docente e ricercatore, e del personale tecnico amministrativo che studiano, lavorano e vivono quotidianamente nei suoi spazi.

La componente studentesca è centrale nelle scelte politiche della Scuola e, non a caso, la Governance, analizzando le diverse proposte del concetto di qualità come espresse dagli "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", ha optato per la seguente definizione di qualità per definire il proprio sistema AQ: "Il concetto di qualità è sostanzialmente il prodotto dell'interazione tra i docenti, gli studenti ed il contesto di apprendimento della Scuola".

È, dunque, una comunità che ha un forte senso di appartenenza anche grazie alla dimensione collegiale in cui si sviluppa la didattica e la ricerca e che di conseguenza attribuisce una grande importanza anche alla qualità dell'ambiente.

Infatti, nel definire l'assetto del [sistema AQ](#), la Governance ha previsto anche delle politiche che, oltre alla dimensione della [Didattica](#), della [Ricerca](#) e della [Terza Missione](#), regolassero anche [Servizi](#) alle allieve ed agli allievi perché contribuiscono a:

- accompagnare studentesse e studenti nel loro percorso di studi,
- supportarli nella gestione del quotidiano,
- aiutarli nell'inserimento lavorativo.

Anche per il 2023, la Scuola ha confermato i servizi e le attività che sono enunciati nelle "Politiche dei servizi" tra cui meritano menzione: il servizio "Counseling", di "Tutorato/Mentoring", il "Forum allievi", il "Gruppo teatrale" e le "Lecture della Normale". Per maggiori dettagli si rinvia al documento delle politiche della qualità sui servizi sopra citato.

Sono altresì presenti, nel ciclo della performance 2023, specifici obiettivi destinati al corpo studentesco come da allegato n.1 e che spaziano dal miglioramento dei servizi di segreteria, al potenziamento dei servizi bibliotecari fino all'aumento delle pietanze vegetariane a mensa.

Anche per il personale tecnico amministrativo sono state confermate per il 2023 le iniziative di supporto di cui al [Regolamento per l'attribuzione delle provvidenze al personale dipendente](#) e proseguirà, come previsto dalla normativa vigente, l'utilizzo della modalità lavorativa agile con finalità anche di conciliazione dei tempi lavoro - famiglia di cui si darà maggior conto nella sottosezione 3.2. Infine si segnala che il Consiglio di amministrazione ha approvato il Piano Spostamenti Casa Lavoro, in breve PSCL (*amplius* sottosezione 3.6).

Nel ciclo 2023 sono previsti obiettivi di performance che mirano al miglioramento del benessere del personale tecnico amministrativo e del corpo docente e ricercatore.

Il corpo docente e ricercatore della Scuola può avvalersi di un servizio di comunicazione delle opportunità di finanziamento di progetti che si completa con la previsione di azioni di supporto alla presentazione dei progetti. Anche grazie a questo supporto nel 2023 è stato riconfermato il finanziamento del Dipartimento di eccellenza della Classe di Scienze. Le predette attività si inseriscono, in generale, in un contesto di piena disponibilità e apertura dei servizi dei settori didattica, ricerca e terza missione che si relazionano con i docenti in modo diretto e immediato.

Infine, a favore dell'intera comunità, è nato lo Sportello interuniversitario contro la violenza di genere (*amplius* sottosezione 3.5).

Questa comunità vive all'interno di un campus nel quale si svolgono le attività didattiche e di laboratorio, si sviluppano eventi culturali e iniziative sperimentali, si gestisce la parte amministrativa.

Il campus si struttura in due sedi: la sede pisana – la più antica – conta 4 collegi dotati di spazi ricreativi, di studio e lavanderia e un numero importante di edifici, di rilevanza storico-artistico, in cui si sviluppano le attività istituzionali della Scuola e la sede di Firenze che dispone di una residenza universitaria, la “Residenza Capitini” provvista di 24 mini-alloggi e ampi spazi comuni per lo studio e le attività del tempo libero e di edifici dedicati agli uffici.

La fotografia degli spazi a disposizione della comunità è disponibile nella [Relazione integrata sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e sulla performance](#). La cura e la valorizzazione degli spazi del campus è parte degli obiettivi di performance in conseguenza non solo del Piano dei lavori pubblici ma anche dei progetti collegato alla programmazione triennale 2021-2023. Per un dettaglio si rinvia all'allegato n. 1.

Come anticipato, il concetto di comunità si estende anche al territorio locale e nazionale per i quali la Scuola crea un costante e continuo valore pubblico, non solo con le attività di formazione e ricerca ma anche con le iniziative di terza missione. In questo ambito la scuola è stata pioniera: i [corsi di orientamento](#), sono nati non per promuovere l'offerta formativa della Scuola, ma per mettere a disposizione dei e delle partecipanti gli strumenti per individuare e valorizzare potenzialità e passioni e scegliere così, con maggiore consapevolezza, gli studi universitari da intraprendere.

I corsi di orientamento sono destinati a ragazzi e ragazze del penultimo anno delle scuole superiori italiane ed estere. Selezionati in base al merito, studenti e studentesse ammessi ai corsi partecipano, ospitati dalla Normale, a soggiorni intensivi con lezioni e conferenze di esponenti dei più diversi ambiti disciplinari e professionali. In un clima di dialogo e confronto – con docenti, tutor, coetanei e coetanee – possono maturare scelte consapevoli, informate e meditate riguardo i loro futuri studi accademici.

Oggi la Scuola organizza tre tipologie di corsi di orientamento:

- a. [corsi residenziali tradizionali](#) in diverse località italiane, con l'obiettivo prioritario di aiutare giovani talenti delle scuole italiane di tutto il territorio nazionale ma anche dall'estero a scegliere il percorso di studi universitari che meglio permetta loro di valorizzare le proprie aspirazioni e capacità (anche al servizio del Paese).
- b. [corsi di orientamento SNS](#), di recente programmazione, e destinato per la promozione della conoscenza della Scuola sul territorio nazionale per diffondere le informazioni sull'esistenza di un'istituzione pubblica che offre la possibilità di svolgere studi e ricerche in un contesto di eccellenza a costo zero;
- c. [corsi su fondi PNNR](#): anche questi nuovi, ciascuno di 15 ore con almeno il 75% delle attività in presenza, per orientamento non finalizzato alla promozione dell'offerta formativa della Scuola ma volto a favorire la conoscenza dell'Università, della formazione universitaria, ad aumentare il numero di iscritti, a consentire una scelta consapevole del percorso di studi.

A questa iniziativa si aggiungono la "[Normale a scuola](#)", i "[Corsi di formazione per insegnanti delle scuole secondarie superiori](#)" che tra l'altro rientrano anche nel progetto congiunto della programmazione triennale ministeriale 2021/2023, di cui si parlerà ampiamente a fine paragrafo e la [rassegna cinematografica](#).

Quest'ultima è un appuntamento atteso per la città. Questa estate, nella cornice storica di piazza dei Cavalieri, si svolgerà il consueto ciclo di proiezioni in collaborazione con il Cineclub Arsenale, aperto gratuitamente al pubblico. Al momento, il tema portante che definisce la scelta delle proiezioni deve essere ancora individuato, ma è stata già prevista anche una rassegna cinematografica in avvio da febbraio presso lo stesso Cineclub che si articolerà indicativamente in nove serate organizzate tematicamente in tre sottocicli sui temi della musica, del lavoro contemporaneo e dell'isolamento. Quest'ultimo sarà coordinato dalle allieve e dagli allievi della Scuola. La rassegna, a parte una quota di posti gratuiti per le/gli allieve/i e il personale della Scuola, avrà un costo definito dal Cineclub ospitante.

Proseguiranno anche nel 2023 le attività del progetto "Normale a scuola" da remoto, con lezioni online sulla piattaforma TEAMS cui si affiancheranno lezioni in presenza in scuole di tutta Italia, individuate anche grazie al supporto dei relatori e delle relatrici che hanno dato disponibilità a contribuire a questa iniziativa e che, come lo scorso anno, saranno allieve e allievi Ph.D., assegnisti di ricerca, docenti e ricercatori SNS. Si tratterà in generale di lezioni sia di formato tradizionale che a più voci (dialoghi, conversazioni o tavole rotonde) con possibilità di interventi e domande da parte degli studenti collegati o in presenza. In questo caso l'obiettivo è fornire contributi didattici che arricchiscano e integrino i percorsi formativi delle scuole con approfondimenti su temi in programma o con un primo contatto con temi nuovi, affrontati ad un livello universitario.

I "corsi di formazione per insegnanti delle scuole secondarie superiori" rientrano in un progetto nazionale, nato nel 2011 dalla collaborazione con l'Accademia Nazionale dei Lincei e il Ministero della Pubblica Istruzione, che è volto ad aggiornare i docenti delle scuole di ogni ordine e grado. L'obiettivo è sostenere e favorire il miglioramento dei sistemi d'istruzione e di formazione nazionali grazie a un programma di formazione e aggiornamento che trova realizzazione attraverso una rete di Poli presso Accademie, Università e istituzioni scientifiche e culturali.

Il 17 dicembre 2012 è stato inaugurato presso la Scuola Normale Superiore il "Polo di Pisa"; da allora il numero di insegnanti che ha aderito all'iniziativa è progressivamente aumentato, così come l'offerta didattica, che dalle originarie discipline impartite (italiano e matematica) si è estesa a diversi settori di ambito scientifico e umanistico, dalla chimica alla biologia, dalla letteratura alla storia antica.

Si conferma anche l'edizione 2023 dei [Concerti della Normale](#) e delle [Lezioni di musica](#) che dopo la riapertura del Teatro Verdi, post pandemia, hanno ripreso attivamente la propria programmazione.

La Scuola offre annualmente ad allieve e allievi e alla cittadinanza pisana una stagione di musica d'arte che accoglie talenti del panorama musicale nazionale e internazionale in un intreccio costante di tradizione e contemporaneità.

Dal 1967 (anno in cui fu inaugurata l'iniziativa) la stagione concertistica si svolge presso il Teatro Verdi di Pisa ed è da sempre un elemento portante della missione culturale della Scuola e dal 2018 alla stagione tradizionale presso il Teatro Verdi si è affiancata una Rassegna denominata "[Scatola Sonora](#)" che si tiene presso la Sala Azzurra del Palazzo della Carovana di Pisa.

Infine nel 2023, come sempre, si svolgerà la BRIGHT Night ("Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research") – La Notte dei Ricercatori che rappresenta ormai un appuntamento di riferimento per la comunità di Pisa.

La città di Pisa, sede di ben tre Atenei, si trasforma per questo evento in un laboratorio aperto in cui le comunità accademiche offrono occasioni di "osmosi di conoscenza" che sono programmate e gestite per un pubblico di età, competenze e interessi differenti, coinvolgendo in questo modo l'intera cittadinanza.

Tutte queste iniziative, che producono un indubbio impatto di benessere per la comunità nella sua più ampia accezione, sono adottate temperando la necessaria esigenza del mantenimento del benessere economico della Scuola ossia della salubre gestione e amministrazione delle sue risorse.

Infatti il coordinamento con gli strumenti di programmazione economico finanziaria è presente sia per gli obiettivi di performance che per le iniziative di Terza Missione che, nella fase di definizione, entrano in collegamento diretto con il budget previsto per le singole strutture che devono gestirli al fine di garantire la copertura degli impegni di spesa.

La fotografia del benessere economico della Scuola con riferimento agli indicatori di cui al D.lgs. n. 49/2012 risulta dal [Bilancio consuntivo](#) pubblicato sul sito della Scuola ma anche dai dati dello Stato patrimoniale al 31/12/2021, in particolare per quanto riguarda il patrimonio netto.

Si segnala, inoltre, che nel ciclo della performance 2023 sono previsti obiettivi di miglioramento del benessere economico che impattano in modo diretto sui processi di gestione del bilancio della Scuola (allegato n.1).

Infine, sono generatori di valore pubblico i due progetti presentati dalla Scuola in risposta alla programmazione triennale ministeriale 2021/2023. Entrambi i progetti hanno ricevuto dal MUR l'approvazione e il finanziamento richiesto. Il primo progetto, denominato "*La promozione della ricerca attraverso la diffusione dei suoi risultati e il miglioramento dei servizi offerti*" è sviluppato

dalla Scuola in autonomia e, in breve, prevede azioni dirette al perseguimento dei seguenti obiettivi ministeriali “Innovare i servizi agli studenti” e “Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese”. Gli obiettivi sono misurati sulla base di indicatori previsti dal Ministero ma in relazione all’obiettivo sulla promozione della ricerca, la Scuola ha integrato il numero degli indicatori ministeriali con l’aggiunta di un indicatore proprio finalizzato all’aumento dei prodotti Open Access. La Scuola si propone con questo progetto non solo di contrastare i problemi di sostenibilità finanziaria dei costi di accesso alla produzione scientifica, ma soprattutto di accelerare lo sviluppo della ricerca e promuoverne l’impatto sociale nel solco della tradizione che da sempre la contraddistingue: la promozione del merito e della cultura a beneficio dell’intera collettività.

Il secondo progetto, denominato “Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese Programmazione Triennale Ministeriale 2021-2023”, vede la Scuola Normale impegnata insieme alla Scuola Superiore Sant’Anna (SSSA), alla Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA), al Gran Sasso Science Institute (GSSI), alla Scuola IMT Alti Studi Lucca (Scuola IMT) e all’Istituto Universitario di Studi Superiori (Scuola IUSS) a contribuire al progresso del sistema Paese, ciascuna con le proprie peculiarità e insieme con una visione di sistema.

Alcuni degli ambiti che questo progetto tocca sono: “Trasferimento tecnologico”, “Merito e Mobilità sociale”, “Orientamento” e “Public Engagement”.

I risultati di valore pubblico generati dalle azioni sopra descritte poggiano idealmente su un architrave costituito dal posizionamento strategico che la Scuola consegue nel contesto nazionale e internazionale.

Questo posizionamento è monitorato annualmente, nella relazione sulla Performance, in quanto espressione della performance istituzionale che analizza i risultati della Scuola nel suo complesso.

2.1.2. Accessibilità digitale e fisica¹²

Un sito web è accessibile quando, indipendentemente dalle disabilità psicofisiche, dalle dotazioni tecniche di cui dispone l’utente, permette di accedere con facilità ai contenuti e ai servizi che offre.

Il sito della Scuola Normale Superiore è stato realizzato nel rispetto delle principali normative vigenti in tema di accessibilità dei siti web delle PP.AA. e con estrema attenzione alla fruibilità da dispositivi di tipo diverso, con l’approccio di design mobile-first.

¹² Rif. art. 6, comma 2, lettera f) D.L. n. 80/2021.

I seguenti obiettivi di accessibilità digitale sono stati dichiarati e comunicati all'AGID per l'anno 2022, tramite apposita piattaforma nazionale ([piattaforma AGID](#)) e sono reperibili anche dal sito della Scuola nell'apposita sezione di Amministrazione trasparente:

- verifica di accessibilità su tutti i documenti di nuova pubblicazione sul sito web istituzionale
- analisi dell'usabilità sul sito web istituzionale e sui siti web tematici gestiti centralmente
- riprogettazione del sito intranet "SNS Informa" in termini di accessibilità
- formazione del personale sulla redazione di documenti accessibili
- miglioramento dell'iter di pubblicazione su web e ruoli redazionali
- creazione di un gruppo apposito sull'accessibilità.

Entro marzo 2023 è previsto un aggiornamento.

All'accessibilità ed alla sicurezza per le persone con disabilità è dedicata un'altra sezione [Accessibilità e disabilità](#).

Il Servizio di Prevenzione e Protezione, al fine di migliorare la qualità del servizio all'utenza, ha elaborato e reso disponibili on line alcune planimetrie che indicano:

- i punti di accesso agli edifici maggiormente frequentati (Palazzo della Carovana, Palazzo dell'Orologio, Palazzo del Capitano, Palazzo della Canonica e Palazzo d'Ancona);
- i percorsi accessibili anche con sedie a rotelle, da seguire anche in caso di evacuazione;
- le portinerie presidiate e i punti di primo accesso nelle biblioteche;
- gli ascensori utilizzabili solo in regime di ordinarietà e non in caso di incendio;
- i servizi igienici per persone con disabilità;
- la presenza e l'ubicazione delle sedie di evacuazione, negli edifici che ne sono dotati;
- l'ubicazione delle cassette di primo soccorso;
- le istruzioni per l'accesso in regime di ordinarietà e le istruzioni per l'esodo.

A partire dal 2023 saranno via via disponibili on line anche le planimetrie relative agli altri edifici della Scuola.

Il patrimonio edilizio della Scuola Normale è costituito prevalentemente da edifici storici vincolati, questo comporta, da un lato, che le varie porzioni di ogni singolo edificio si sono sviluppate e stratificate in momenti in cui non si poneva attenzione al problema, dall'altro, che gli interventi devono essere compatibili con gli strumenti di tutela dei beni culturali. La Scuola, a partire da un primo documento di ricognizione elaborato nel 2013, ha intrapreso un programma di interventi con l'obiettivo di raggiungere la massima superficie possibile di spazi accessibili, rimanendo alcuni punti residuali impossibili da affrontare se non attraverso interventi invasivi e di demolizione di elementi oggetto di tutela. Rispetto al documento che ha segnato il punto di avvio, due interi edifici sono stati resi accessibili a seguito di interventi di ristrutturazione globali (Palazzo della Gherardesca, noto anche come Palazzo dell'Orologio, e Palazzo del

Capitano) ed un terzo è attualmente oggetto di una ristrutturazione che lo renderà tale entro il 2025 (Palazzo della Canonica). Con questi interventi si sono dunque rese accessibili le principali sedi della biblioteca d'ateneo. I collegi sono tutti completamente accessibili, ad eccezione di un numero esiguo (5) di camere la cui situazione può comunque essere modificata nel corso di un intervento in programma che terminerà entro il 2025. Così come un ultimo edificio a destinazione residenziale, attualmente non utilizzato, il Collegio Timpanino, con la medesima tempistica ospiterà alloggi con la caratteristica della piena accessibilità.

Interventi mirati e parziali, non essendo prevista una ristrutturazione profonda, saranno effettuati all'interno del Palazzo della Carovana in cui permangono piccole zone non accessibili. Al fine di facilitare la fruibilità degli edifici da parte di utenti non vedenti e ipovedenti, nel 2022, sono stati affidati, e verranno realizzati nel 2023, alcuni primi interventi (installazione di percorsi tattili) che riguardano la zona aule del palazzo della Carovana, la mensa e una porzione del collegio Timpano. Si prevede poi di progettare e realizzare interventi con lo stesso obiettivo nelle biblioteche, nei laboratori e nelle zone maggiormente frequentate del Palazzo della Carovana. Alcuni progetti presentano particolare difficoltà in quanto in zone di pregio storico e vincolate architettonicamente non sarà possibile ricorrere ai dispositivi standard presenti sul mercato, ma andranno definite soluzioni armonizzate agli ambienti in cui saranno realizzate.

2.1.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare¹³

Il processo di transizione digitale presso la Scuola è in fase ormai avanzata: dal 2021 è attivo un **tavolo di coordinamento** *ad hoc* attraverso cui sono stimolati e promossi processi di cambiamento, anche attraverso l'analisi di buone pratiche e l'adattamento al contesto specifico. Nel 2022 è stata nominata la **Responsabile per la transizione al digitale**¹⁴ che, coadiuvata per le questioni più tecniche dal personale dell'area Progetti e servizi IT e dall'*Ufficio Sicurezza informatica*, sviluppa la sua responsabilità in relazione al Segretario Generale della Scuola e agisce anche attraverso il predetto tavolo di coordinamento, individuando, ove necessario, gruppi tematici per singole attività e/o adempimenti e proponendo l'adozione di circolari e atti di indirizzo sulle materie di propria competenza.

Adottato nel dicembre 2022¹⁵, in attuazione al Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, il **Piano triennale per la transizione digitale 2023-2025** (di seguito in breve PTD) della Scuola individua una serie di obiettivi, da compiere o realizzare nel 2023, in base all'ambito di interesse, di seguito sinteticamente descritti per ambito.

¹³ Rif. art. 6, comma 2, lettera e) D.L. n. 80/2021.

¹⁴ Decreto del Direttore Rep. SNS n. 44 del 19 gennaio 2022.

¹⁵ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2022.

Eliminazione dei flussi cartacei, conservazione digitale, trasparenza

- Completamento dell'obiettivo progettuale "A1 - Digitalizzazione della modulistica"¹⁶, finalizzato a superare la modalità cartacea di presentazione di alcune istanze, anche attraverso la ridefinizione del relativo un workflow in *Titulus* che semplifichi i passaggi tra gli attori coinvolti e consenta il tracciamento dello stato di completamento della pratica e la sua corretta archiviazione e conservazione.
- Richiamo alla corretta fascicolazione dei documenti digitali all'interno del sistema di gestione documentale in uso (CINECA-Titulus). Con nota circolare (prot. SNS n. 17477 del 16 giugno 2022) il Segretario generale ha richiamato inoltre le linee guida di AGID per la conservazione dei documenti in formato accessibile e idoneo per la conservazione a lungo termine (PDF/A).
- Definizione del flusso procedurale per la condivisione degli atti negoziali e relativi documenti contabili all'interno del fascicolo su *Titulus*, e alla finalizzazione di attività di regolare esecuzione e liquidazione mediante la strutturazione di un apposito workflow. Questo consentirà l'eliminazione della documentazione cartacea e delle comunicazioni interne e una maggiore trasparenza sullo stato delle attività.
- Acquisizione e predisposizione del nuovo Portale Amministrazione Trasparente (PAT) che rispecchia pienamente tutti i requisiti previsti da AGID e che sarà on line nel 2023.

Supporto alla Governance di Ateneo e al sistema decisionale

- Rinnovo del sistema di voto elettronico per l'elezione dei componenti degli organi e degli organismi della Scuola.
- Adozione di un sistema di gestione delle sedute del Consiglio di Amministrazione che consenta la raccolta ordinata della documentazione istruttoria e dei relativi visti/approvazioni, la presa visione dei materiali da parte dei consiglieri, la semplificazione delle attività di verbalizzazione e divulgazione delle deliberazioni adottate.
- Realizzazione dell'obiettivo progettuale "A2 - Realizzazione di un cruscotto direzionale"¹⁷, finalizzato all'identificazione degli indicatori più significativi sull'andamento dei principali ambiti della Scuola al fine di attuare un efficace monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici e di programmazione triennale.

Gestione della didattica

- Adozione di un nuovo sistema di gestione della didattica (concorsi, offerta formativa, carriere allievi), come previsto dal PTD. All'esito di un'attenta analisi comparativa delle

¹⁶ Obiettivi progettuali di tipo a) ai sensi del Regolamento SNS per la premialità.

¹⁷ Obiettivi progettuali di tipo a) ai sensi del Regolamento SNS per la premialità.

piattaforme disponibili, nel 2023 si prevede un accurato lavoro di adattamento alle specificità della Scuola e di trasferimento dei dati esistenti nell'attuale sistema, indicativamente entro un anno a partire dalla data di avvio dei lavori.

- Implementazione di un applicativo per la gestione delle mobilità internazionali.
- Revisione del processo ammissione alla frequenza dei corsi della Scuola da parte di studenti/studentesse e laureati/e di altri atenei.
- Strutturazione di un flusso sistematico per la gestione delle procedure inerenti all'accREDITAMENTO e l'implementazione delle banca dati Dottorati.

Gestione della ricerca

- Introduzione di sistemi informatici di supporto alle attività di ricerca come la gestione dei timesheet e applicativi CINECA finalizzati a consentire la gestione completa dei progetti e delle attività di ricerca, compresa la gestione dei contratti, dei progetti di ricerca (anche conto terzi) e dei brevetti, nonché dei relativi flussi amministrativi e contabili.
- Attuazione dello sviluppo dell'Open Access e monitoraggio completo delle attività e dei risultati della ricerca di ateneo attraverso l'applicativo Cineca IRIS come previsto dal Piano programmatico di sviluppo 2019-2024 nonché da gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati (PRO3). Nel 2023 si prevede l'aumento del numero di prodotti ad accesso aperto presenti nell'Archivio istituzionale della ricerca (IRIS), e sono state progettate azioni di incentivazione e formazione finalizzate a questo obiettivo.

Supporto ai processi di biblioteca

- Adozione di un sistema di gestione delle licenze relative alla fruizione dei periodici elettronici sottoscritti dalla Biblioteca, per favorire una fruizione dei contenuti rispettosa delle norme sul diritto d'autore e delle clausole previste dai contratti stipulati con gli editori.
- Creazione di strumenti informativi per una migliore fruizione dei servizi della Biblioteca.
- Sperimentazione del flusso di lavoro integrato nel sistema di automazione della Biblioteca per le richieste di acquisto di materiale bibliografico.

Gestione del personale

- Creazione e gestione del fascicolo informatico per assegnisti di ricerca e collaboratori.
- Gestione informatizzata dei concorsi di docenti ordinari o associati attraverso il sistema PICA, ci aggiunta alle altre categorie di concorsi già attive con lo stesso sistema.

Gestione del patrimonio

- Sperimentazione della metodologia BIM per l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici. Conclusa nel 2022 la fase di

progettazione, dal 2023, dopo ulteriori iniziative di formazione del personale, si prevede di iniziare ad utilizzare pienamente la tecnologia attuando un processo che necessiterà almeno di due anni per l'applicazione dei sistemi BIM sugli edifici principali della Scuola.

- Informatizzazione del magazzino, che sta vedendo l'avanzamento del censimento iniziale, che include anche un'etichettatura di tutti i beni attraverso QR code, parte fondamentale del processo di informatizzazione.

Il piano completo per la transizione al digitale è pubblicato in Amministrazione trasparente, nella sezione Altri contenuti: [Piano transizione digitale 2023-2025](#).

2.2. PERFORMANCE¹⁸

Per l'anno 2023, il ciclo della performance è stato avviato con l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione, di seguito Sistema, basato:

- sulla definizione degli obiettivi di performance attraverso un meccanismo di *cascading* direttamente collegato alla strategia integrata definita con il Piano Programmatico di sviluppo 2019-2024 ed il complesso dei documenti strategico operativi di cui si è ampiamente detto nella sezione Valore pubblico;
- sul rispetto del principio del dialogo e del contraddittorio tra le parti nella definizione e misurazione/valutazione degli obiettivi operativi e comportamentali;
- sulla presenza di obiettivi di customer satisfaction per valorizzare, su alcuni aspetti, l'opinione degli stakeholder attraverso le indagini di gradimento;
- sulla presenza di obiettivi di miglioramento continuo delle attività e dei processi.

Il meccanismo del cascading prevede che gli obiettivi strategici, sotto la supervisione del Segretario Generale, siano declinati nelle tipologie di obiettivi previsti in sede di Sistema (Ateneo¹⁹ e Gestione²⁰) attraverso un processo di dialogo e partecipazione con i responsabili di I e di II Livello ovvero i Responsabili di Area e quelli di Ufficio/Servizio/Centro/STG.

Gli obiettivi strategici prioritari rappresentano anche il punto di riferimento per l'avvio delle procedure relative agli obiettivi progettuali, previsti e disciplinati dall'art. 4 del [Regolamento per la premialità del personale tecnico e amministrativo della Scuola](#), 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,

¹⁸ Rif. art. 6, comma 2, lettera a) DL n. 80/2021.

¹⁹ 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.

²⁰ Relativi a miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza, 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.

valorizzando gli aspetti multidisciplinari e le interconnessioni tra diverse strutture organizzative. Gli ambiti di azione di questi obiettivi possono essere di due tipi: a) definiti dal Segretario Generale, b) definiti su proposta del personale a fronte di un avviso del Segretario Generale, in particolare le proposte presentate nell'ambito di quest'ultima tipologia sono valutate dal Nucleo di Valutazione della Scuola definendo una graduatoria di quelle meritevoli. Nel 2022 sono stati definiti 4 obiettivi progettuali di tipo a) di durata annuale, descritti in sede di PIAO 2022/24 (*Digitalizzazione della modulistica e Realizzazione di un cruscotto direzionale* richiamati nel paragrafo 2.1.3 Procedure da semplificare e da reingegnerizzare, *Modello delle competenze per gestire risorse umane: primi passi* richiamato nella sottosezione 3.1 La struttura organizzativa). Anche per il 2023 si prevede la possibilità di definire obiettivi progettuali correlati al piano strategico della Scuola.

2.2.1. Le dimensioni di performance

Tre sono le dimensioni di performance che vengono presidiate con il ciclo annuale: istituzionale di cui si è detto nella sezione 2.1, organizzativa e individuale.

Performance organizzativa

Per ogni struttura della Scuola è prevista l'assegnazione di almeno un obiettivo di Ateneo e di almeno uno di Gestione, salvo le eccezioni previste nel Sistema. Ove possibile e funzionale al miglioramento della qualità dei servizi, agli obiettivi di Gestione sono 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, 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. Presso la 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 (allieve/i, perfezionande/i, personale docente e ricercatore, titolari di assegni di ricerca e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario) 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.

Performance individuale

La performance individuale tiene conto:

- l'incidenza del risultato della performance organizzativa della struttura di appartenenza nella misura percentuale stabilita per ciascun/a dipendente all'atto della definizione degli obiettivi;
- del raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato per coloro per i quali è previsto dal Sistema;
- della valutazione dei comportamenti organizzativi individuali richiesti al ruolo, che si riferiscono alla valutazione di capacità trasversali ritenute importanti per lo specifico profilo.

I comportamenti organizzativi sono definiti quantitativamente e qualitativamente secondo un meccanismo che è illustrato nel Sistema. 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.

La performance del Segretario Generale, in particolare, tiene conto:

- per il 45% del risultato della performance organizzativa della Scuola (Obiettivi di Ateneo 35% e di Gestione 10%) e dall'andamento della gestione e organizzazione dei servizi dell'Amministrazione che è documentato dal Segretario Generale in una relazione;
- per il 15% del risultato dell'obiettivo individuale;
- per il 40% dei comportamenti.

In generale la fase della misurazione/valutazione, che è analiticamente descritta nel Sistema, prevede:

- ✓ per la performance organizzativa e gli obiettivi individuali: n. 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: n. 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).

Sia per gli obiettivi operativi che per i comportamenti organizzativi si prevede un'attività di monitoraggio *in itinere*, che nella revisione dell'anno 2023 è stata intensificata con l'obiettivo di assicurare un controllo sullo stato di avanzamento delle attività pianificate e di promuovere le

occasioni di confronto tra valutato e valutatore in modo da prevenire criticità e agire su quelle emerse o emergenti.

2.2.2. I numeri del ciclo 2023 – Focus del contenuto minimo

Il grafico sottostante mostra la distribuzione degli obiettivi per tipologia. In particolare, gli obiettivi di Ateneo rappresentano il 24,7% del totale, quelli di Gestione il 30,9% e quelli Individuali il 44,3%.

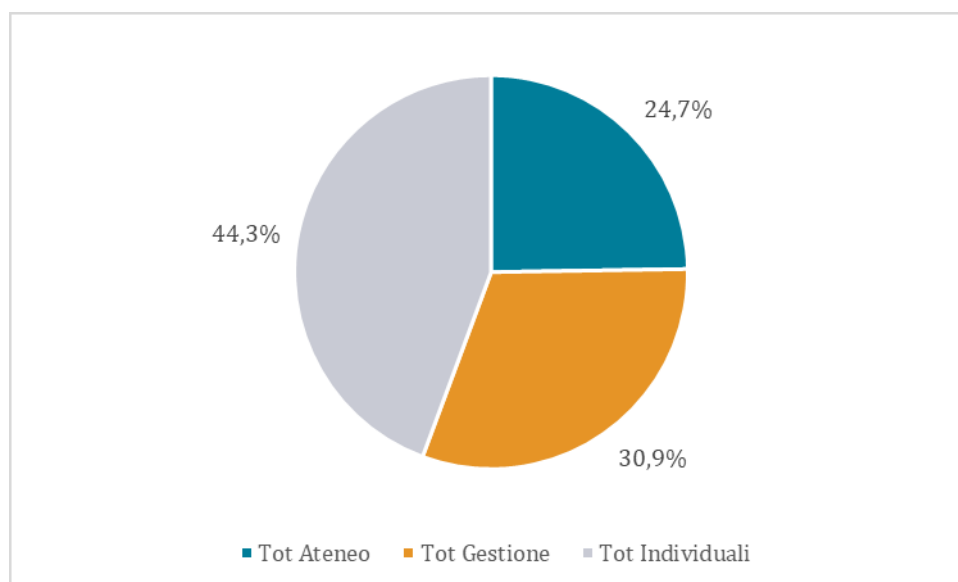


Figura 10. Distribuzione obiettivi per tipo

Nota: numeri del ciclo performance 2023 (n. 97 obiettivi complessivamente assegnati di cui n. 24 di Ateneo, n. 30 di Gestione e n. 43 Individuali incluso quello del Segretario Generale). Gli obiettivi in comune a più servizi sono stati accorpati.

Il grafico sottostante riporta un istogramma per ciascun obiettivo strategico prioritario per il 2023 e mostra il numero di obiettivi di performance ad essi collegati.

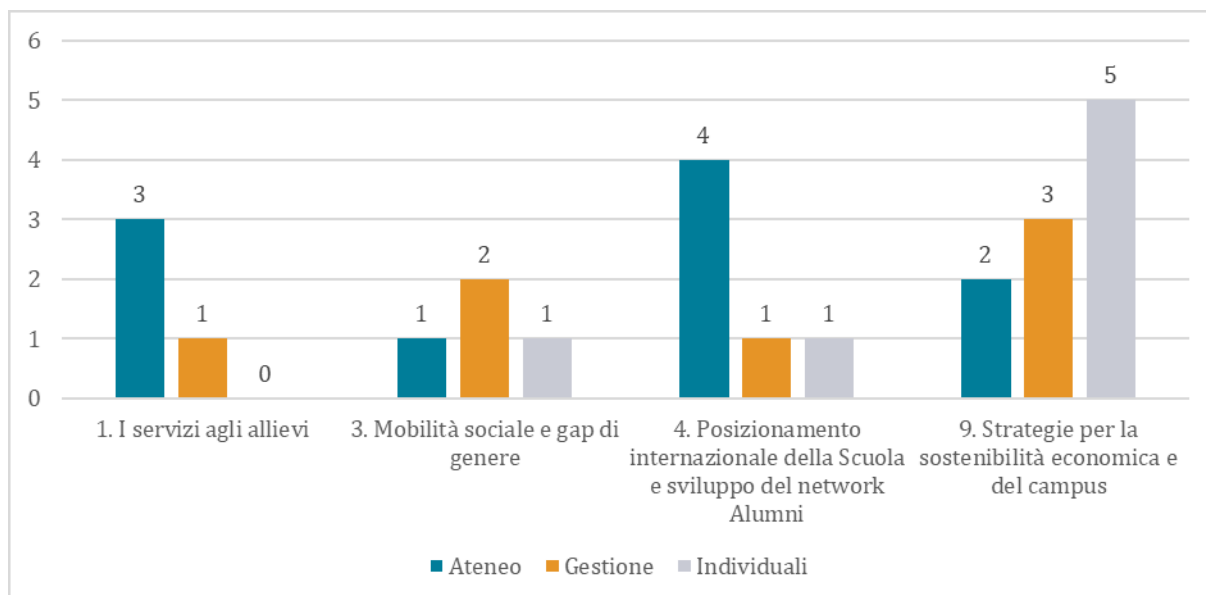


Figura 11. Cascading performance organizzativa e individuale – Obiettivi strategici prioritari

Di seguito la distribuzione grafica degli obiettivi correlati alla sezione *Rischi Corruttivi e trasparenza (obiettivi T AC)*. In figura si vede come dei 35 obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, 21 fanno riferimento a misure di trasparenza, 6 di anti corruzione e 8 a entrambi.

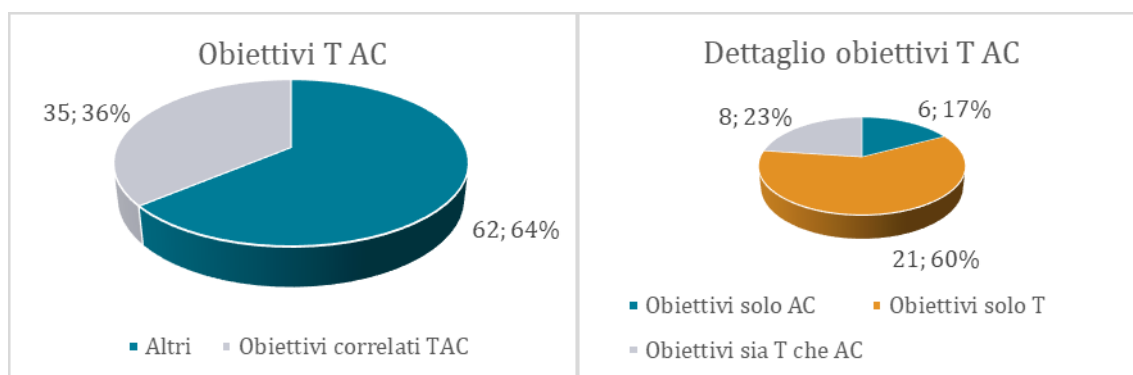
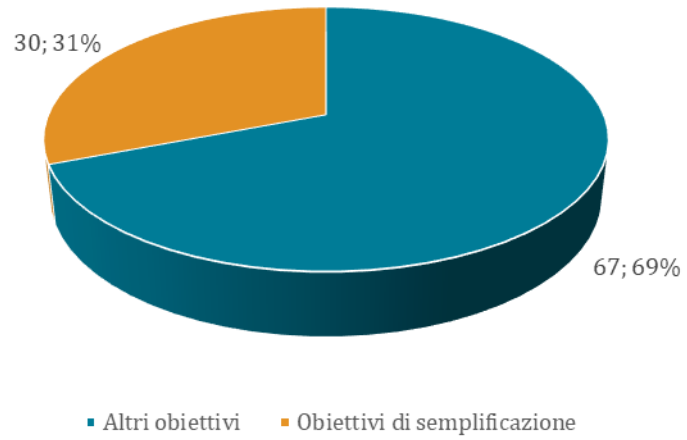


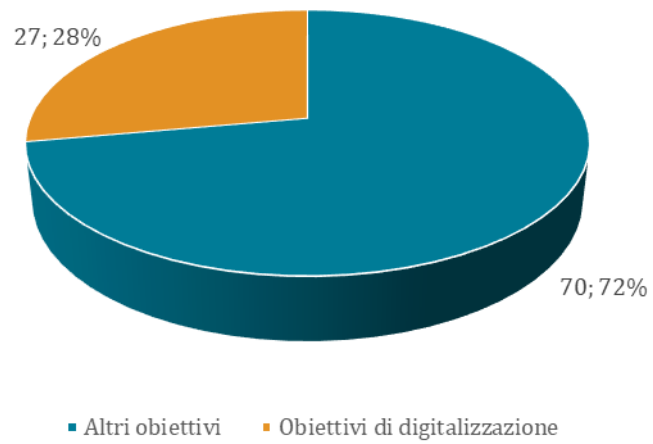
Figura 12. Obiettivi di trasparenza e anti corruzione

Nel grafico sottostante si riporta un focus in cui si evidenzia, con riferimento alla dimensione della performance, il numero di obiettivi collegati al “contenuto minimo” di cui all’art. 3, comma 1, lett. b) del DI n.132/2022. È doveroso segnalare che, nell’alveo degli ambiti di cui al predetto articolo, rientrano anche altre attività o interventi, ad es. gli obiettivi progettuali di cui alla sez. 2.2, le iniziative di cui alla sez. 3.5 ed in particolare le azioni positive per il triennio 2023-2025 dettagliate nell’allegato n. 4.

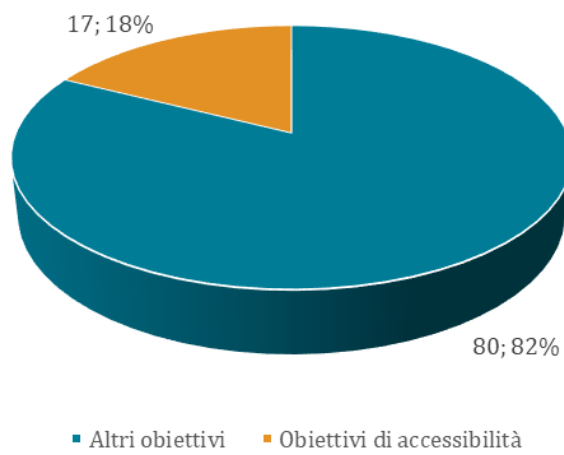
A. Obiettivi di semplificazione



B. Obiettivi di digitalizzazione



C. Obiettivi di accessibilità



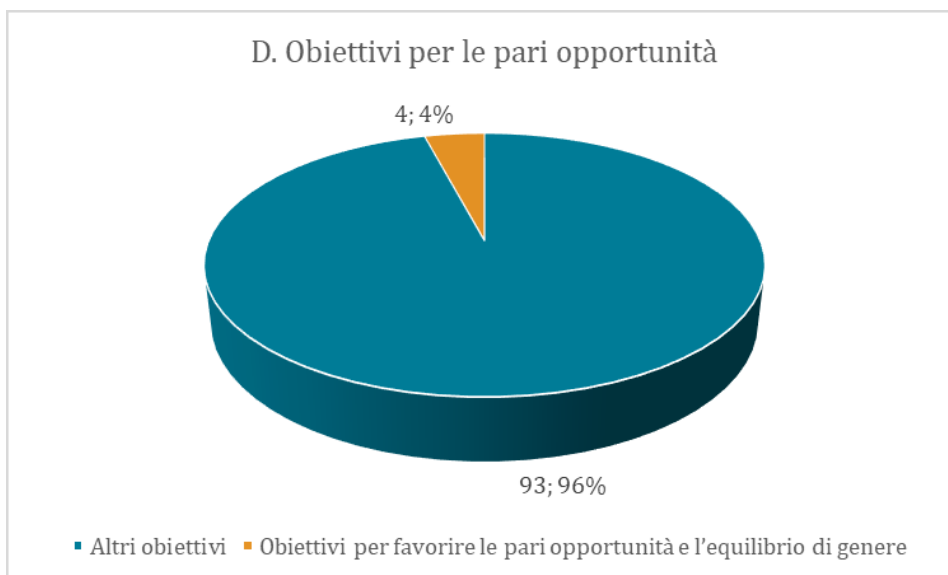


Figura 13. Obiettivi collegati al “contenuto minimo” di cui all’art. 3, comma 1, lett. b) del DI n. 132/2022

Infine, si illustra la distribuzione degli obiettivi correlati al valore pubblico generato dall’azione amministrativa, tra cui si segnalano 8 obiettivi legati al risparmio e all’efficientamento energetico, come indicato nella [nota circolare n. 2/2022](#) del Dipartimento della Funzione pubblica.

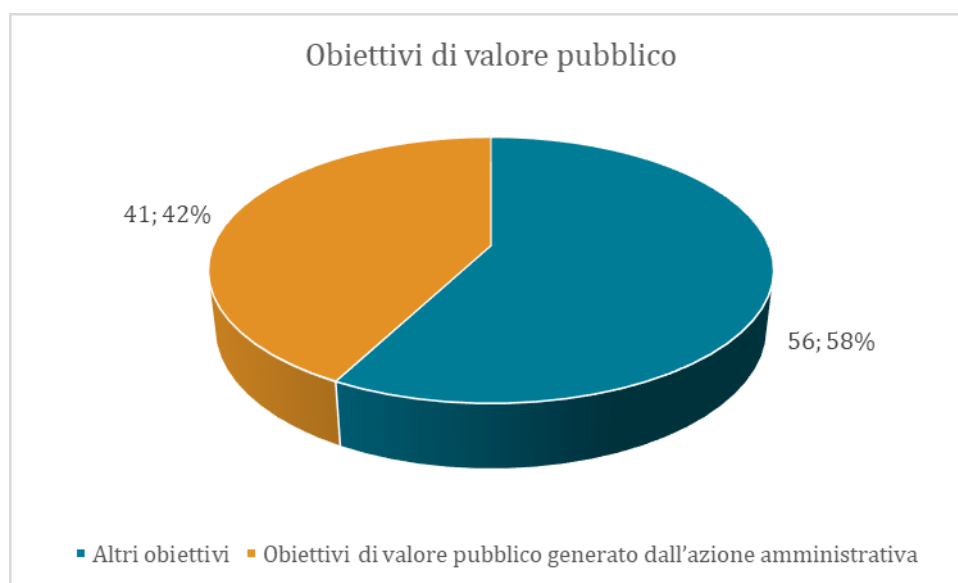


Figura 14. Obiettivi di valore pubblico, comprensivi degli obiettivi di risparmio energetico

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA²¹

La presente sottosezione, sviluppata nell'allegato n. 2, è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, alla luce di un'approfondita analisi del contesto interno ed esterno, ai sensi della L. n. 190/2012 e del D.lgs. n. 33/2013 e sulla base delle indicazioni fornite dall'ANAC con i Piani Nazionali Anticorruzione e relativi aggiornamenti, dall'Atto di indirizzo del MIUR del 14 maggio 2018, n. 39, e da ultimo, con il Piano Nazionale Anticorruzione 2022.

È stata preventivamente trasmessa alla Prefettura UTG-Pisa e alla Regione Toscana, in qualità di stakeholders, con invito a fornire il proprio contributo ed al Nucleo di Valutazione della Scuola per la verifica di cui all'art. 1, co. 8, della L. 190/2012²².

²¹ Rif. art. 6, comma 2, lettera d) D.L. n. 80/2021.

²² Riunione del 26 gennaio 2023.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

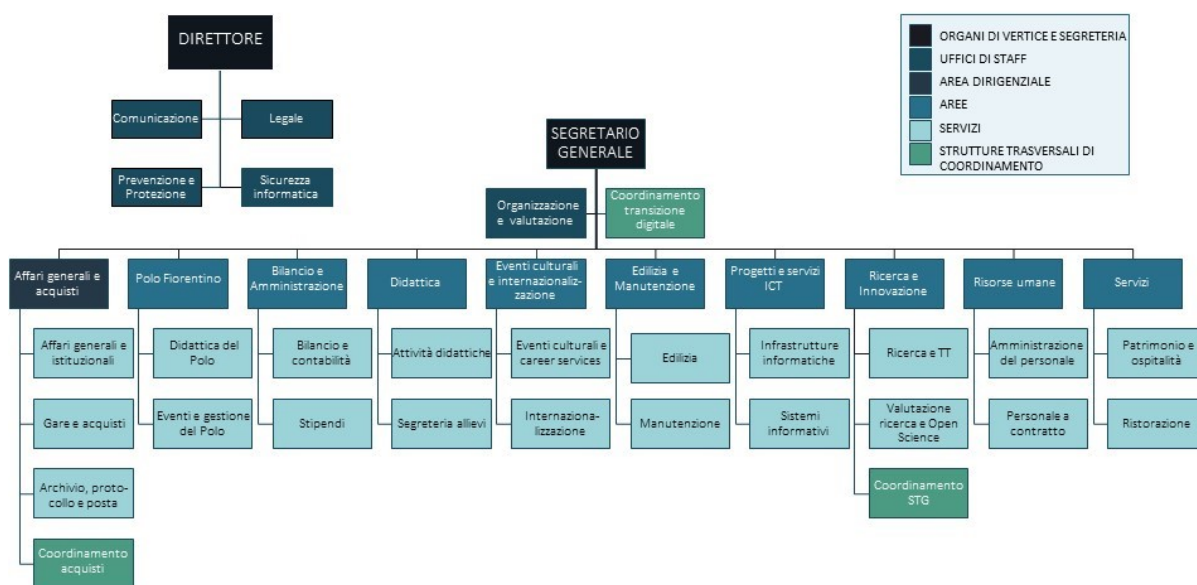
Il triennio 2020/2022 è stato caratterizzato da una serie di interventi organizzativi di varia portata che hanno avuto impatto sull'assetto dell'Amministrazione centrale, sui centri di supporto, nonché sui centri ed i laboratori della Scuola.

L'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale, introdotto nel marzo 2021, di seguito implementato al fine di ottimizzare i processi in termini di efficacia ed efficienza²³ e tuttora oggetto di monitoraggio da parte del Segretario generale al fine di apportare i necessari aggiustamenti e correttivi, è coerente con le linee guida ed i criteri approvati dagli organi di indirizzo politico²⁴. In particolare:

- articolazione delle strutture di linea in aree tendenzialmente omogenee per materia, numericamente maggiori rispetto al precedente assetto e articolate di norma in due servizi, al fine di garantire maggior coordinamento e funzionalità, anche nell'eventuale prospettiva di svolgere l'attività lavorativa in modalità mista (presenza/remoto). L'area maggiormente complessa, anche per numero di servizi, è affidata alla responsabilità diretta di un dirigente di ruolo, le altre a personale di categoria EP e soggette al presidio dirigenziale del Segretario generale;
- in staff alla Direzione, oltre ai servizi di segreteria, collocazione di uffici (legale, sicurezza informatica, prevenzione e protezione, comunicazione) correlati alla rappresentanza legale e all'immagine dell'ente;
- previsione di tavoli di coordinamento trasversali, tra strutture dell'Amministrazione centrale e/o strutture tecniche a supporto di centri e laboratori, per tematiche di valore strategico e/o in ottemperanza a specifici obblighi normativi.

²³ Si veda in particolare il decreto del Segretario generale n. 431 del 31 dicembre 2021, adottato a seguito di monitoraggio della concreta funzionalità del nuovo assetto, stante la necessità di articolare meglio alcuni micro processi e/o di rimodulare l'assegnazione di talune attività alle strutture, nonché il decreto del Segretario generale n. 80 del 14 febbraio 2022 avente ad oggetto l'accesso civico ed il supporto all'UPD (Ufficio procedimenti disciplinari).

²⁴ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione federato del 25 febbraio 2021.



Organigramma Amministrazione centrale al 1° gennaio 2023

L'area *Affari generali e acquisti*, in conformità con l'atto di indirizzo del 2021, continua ad essere presidiata da un dirigente di ruolo di seconda fascia il quale copre *ad interim* anche altre posizioni di responsabilità (area *Polo fiorentino* e servizio *Affari generali e istituzionali* dell'area *Affari generali e acquisti*). Di seguito il dettaglio del personale afferente²⁵ e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2023:

Area DIRIGENZIALE *Affari generali e acquisti* (Responsabile Dirigente)

Servizio Affari generali e istituzionali (Responsabile *ad interim* Dirigente + n. 3 unità di personale)

Servizio Gare e acquisti (Responsabile cat. D + n. 7 unità di personale)

Servizio Archivio, protocollo e posta (Responsabile *ad interim* cat. D + n. 5 unità di personale)

Area *Polo fiorentino* (Responsabile *ad interim* Dirigente)

Servizio Didattica del Polo (Responsabile cat. D + n. 3 unità di personale)

Servizio Eventi e gestione del Polo (Responsabile cat. EP + n. 3 unità di personale)

In relazione al polo fiorentino si segnala un obiettivo di performance per l'anno 2023 assegnato al Segretario generale avente ad oggetto la predisposizione di un progetto di riorganizzazione

²⁵ Nota metodologica di carattere generale: il dato relativo afferenze è al 31.12.2022 e comprende anche personale in aspettativa/comando in uscita. Il personale afferente a più unità organizzative è indicato nella struttura con afferenza percentuale maggiore.

delle attività amministrative della sede fiorentina, dell'avvio delle iniziative dell'Istituto Ciampi e dei nuovi spazi connessi al Palazzo Vegni, a Firenze, in via di acquisizione.

Le altre aree (*Bilancio e amministrazione, Didattica, Eventi culturali e internazionalizzazione, Edilizia e manutenzione, Progetti e servizi ICT, Ricerca e innovazione, Risorse umane, Servizi*) sono affidate alla responsabilità di personale di categoria EP (area amministrativo gestionale e area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati). I servizi all'interno delle aree sono invece affidate alla responsabilità di personale di norma di categoria D. Di seguito il dettaglio del personale afferente e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2023:

Area Bilancio e amministrazione (Responsabile cat. EP)

Servizio Bilancio e contabilità (Responsabile cat. D + n. 5 unità di personale)

Servizio Stipendi (Responsabile cat. D + n. 7 unità di personale)

Area Didattica (Responsabile cat. EP)

Servizio Attività didattiche (Responsabile *ad interim* cat. EP + n. 6 unità di personale)

Servizio Segreteria allievi (Responsabile cat. D + n. 4 unità di personale)

Area Eventi culturali e internazionalizzazione (Responsabile cat. EP)

Servizio Eventi culturali e career services (Responsabile cat. D + n. 8 unità di personale)

Servizio Internazionalizzazione (Responsabile cat. D + n. 4 unità di personale)

Area Edilizia e manutenzione (Responsabile cat. EP)

Servizio Edilizia (Responsabile cat. D + n. 6 unità di personale)

Servizio Manutenzione (Responsabile cat. D + n. 4 unità di personale)

Area Progetti e servizi ICT (Responsabile cat. EP)

Servizio Infrastrutture informatiche (Responsabile cat. D + n. 4 unità di personale)

Servizio Sistemi informativi (Responsabile cat. D + n. 5 unità di personale)

Area Ricerca e innovazione (Responsabile cat. EP)

Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico (Responsabile cat. C + n. 6 unità di personale, compresa una posizione con contratto a tempo determinato)

Servizio Valutazione della ricerca e Open Science (Responsabile cat. D + n. 1 unità di personale)

Area Risorse umane (Responsabile cat. EP)

Servizio Amministrazione del personale (Responsabile cat. D + n. 3 unità di personale)

Servizio Personale a contratto (Responsabile cat. D + n. 2 unità di personale)

Area Servizi (Responsabile cat. EP)

Servizio Patrimonio e ospitalità (Responsabile cat. D + n. 10 unità di personale)

Servizio Ristorazione (Responsabile cat. D + n. 11 unità di personale, oltre una posizione con contratto di somministrazione)

In staff alla Direzione ed al Segretario generale sono previsti uffici affidati alla responsabilità di personale di cat. D o EP. Di seguito il dettaglio del personale afferente e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2023:

UFFICI DI STAFF

Direzione

Segreteria del Direttore e del Segretario Generale (n. 3 unità di personale)

Ufficio Comunicazione (Responsabile cat. D + n. 8 unità di personale)

Ufficio Legale (n. 1 unità di personale)

Ufficio Prevenzione e protezione (n.1 unità di personale)

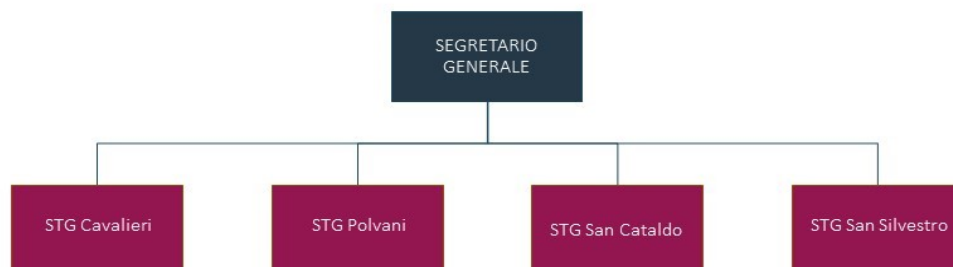
Ufficio Sicurezza informatica (Responsabile cat. EP)

Segretariato Generale

Ufficio Organizzazione e valutazione (Responsabile cat. D + n. 6 di personale)

Anche nel 2023 continueranno ad operare i tavoli di coordinamento individuati in sede di riorganizzazione (*acquisti, transizione digitale e STG – strutture tecnico gestionali*), rivelatisi strumento efficace per l'esame e l'approfondimento di tematiche di valore strategico e/o in ottemperanza a specifici obblighi normativi, nonché per l'individuazione di soluzioni condivise a fronte di questioni complesse e trasversali.

Nel 2020 sono state introdotte cinque strutture tecnico gestionali (in breve di seguito anche STG), *San Silvestro, San Cataldo, Polvani, D'Ancona e Puteano*, preposte alla cura, al supporto e alla gestione delle attività amministrative e tecniche dei centri di ricerca o laboratori della Scuola, nonché istituita una struttura tecnico amministrativa presso il Centro di supporto *High Performance Computing* (in breve Centro HPC). All'esito di una riflessione approfondita svolta anche in ordine alla gestione del ciclo acquisti di beni e servizi, in particolare quella svolta presso le strutture tecnico gestionali sopra indicate, a decorrere dal 1° giugno 2022, per effetto del decreto del Segretario generale n. 200 del 1° aprile 2022, tali strutture tecnico gestionali forniscono supporto amministrativo al personale docente e ricercatore della Classe di Lettere e filosofia e della Classe di Scienze che non afferisce a centri di ricerca e laboratori, provvedendo su richiesta del predetto personale anche all'acquisizione di beni e servizi di importo unitario inferiore a 5.000,00 (cinquemila) euro. Il più recente intervento, realizzato nel dicembre 2022 con decorrenza 1° gennaio 2023, ha determinato la cessazione della STG *D'Ancona* preposta al supporto del laboratorio SMART chiuso al 31 dicembre 2022, la confluenza del personale tecnico e amministrativo ad essa afferente nella STG *Puteano*, ridenominata STG *Cavalieri*.



Organigramma STG al 1° gennaio 2023

La responsabilità operativa delle strutture tecnico gestionali è affidata a personale di categoria D o EP, la compagine è di seguito rappresentata.

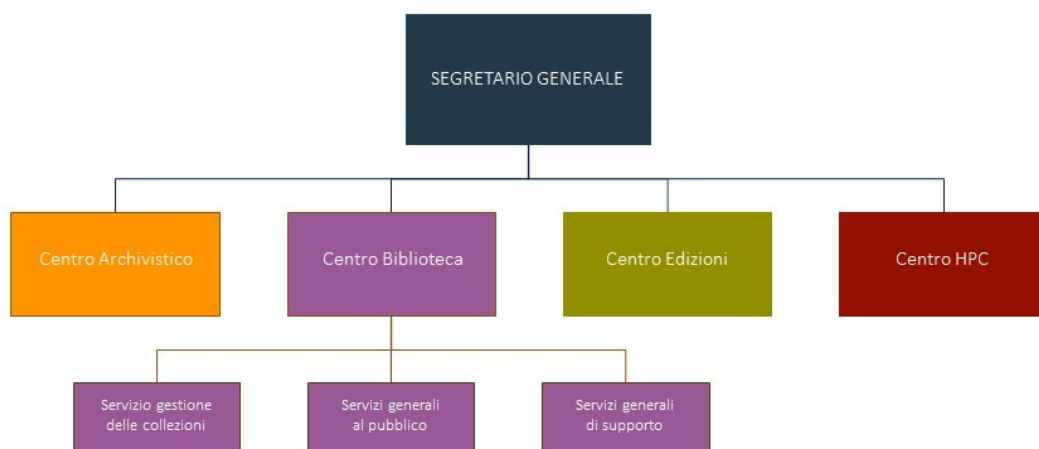
STG Cavalieri (Responsabile operativa cat. D + n. 6 unità di personale)

STG Polvani (Responsabile operativo cat. EP + n. 9 unità di personale)

STG San Silvestro (Responsabile operativo *ad interim* cat. EP + n. 7 unità di personale)

STG San Cataldo (Responsabile operativo cat. EP + n. 3 unità di personale)

In relazione ai centri di supporto ed in particolare al centro *Biblioteca della Scuola Normale Superiore*, si ricorda invece il decreto n. 430 del 31 dicembre 2021 che, con decorrenza 1° gennaio 2022, ha introdotto nel centro un'articolazione di tipo funzionale, individuando tre distinti servizi (per la gestione delle collezioni, per i servizi al pubblico, per i servizi di supporto).



Organigramma Centri di supporto al 1° gennaio 2023

La posizione di Bibliotecario e di Responsabile editoriale sono coperte da personale di categoria EP. La posizione di Archivistica attribuita a personale di categoria D. Di seguito il dettaglio:

Biblioteca della Scuola Normale Superiore (Bibliotecario cat. EP)

Servizio Gestione delle collezioni (Responsabile cat. D + n. 9 unità di personale)

Servizi generali al pubblico (Responsabile cat. D + n. 6 unità di personale)

Servizi generali di supporto (Responsabile *ad interim* cat. EP + n. 7 unità di personale)

Centro Archivistico (Responsabile cat. D)

Edizioni della Normale (Responsabile editoriale cat. EP + n. 3 unità di personale)

Centro High Performance Computing (Responsabile operativo cat. EP + n. 5 unità di personale)

Nella tabella sottostante le posizioni non dirigenziali, attive al 1° gennaio 2023, ripartite per genere:

Tipologia di responsabilità	Uomini	Donne	Totale
<i>Art.75 CCNL (cat. EP)</i>	8	7	15
<i>Art.91 CCNL (cat. C/D)</i>	6	17	23
<i>Art.91 CCNL (cat. C/D) sub specie funzioni specialistiche</i>	2	1	3
Totale personale	16	25	41

Ciascuna posizione organizzativa, sviluppata sull'asse manageriale o sull'asse professionale, è oggetto - tramite un sistema di job evaluation in uso da alcuni anni presso la Scuola - di una valutazione ponderata basata su dieci fattori²⁶. All'esito della valutazione è definito un punteggio che sta alla base dell'attribuzione di una delle tre fasce della retribuzione di posizione di cui all'art. 76 CCNL di comparto, determinate per il personale di cat. EP, da ultimo con decreto del Segretario generale n. 299/2022²⁷, nonché di una delle fasce delle indennità di responsabilità da corrispondere al personale di cat. C e di cat. D ai sensi dell'art. 91 CCNL di comparto (posizioni di responsabilità e funzioni specialistiche), determinate in base ai criteri generali determinati annualmente in sede di contrattazione integrativa.

Il Segretario generale ha introdotto, fin dal 2021, incontri periodici con un team di responsabili di area, incentrati su reportistica, finalizzati all'aggiornamento, la condivisione ed il confronto su tematiche specifiche. Nel corso del 2022 sono stati introdotti ulteriori incontri, estesi ai responsabili di servizio/ufficio ed ai titolari di funzione specialistica. Nel 2023 in particolare, nell'ambito di un ciclo denominato *Conoscere il sistema universitario e della ricerca attraverso stili di leadership*, sono stati già programmati due incontri²⁸, che si ricollegano all'ambito della formazione manageriale (v. *infra* sottosezione 3.4 Formazione del personale).

La definizione di un modello completo di competenze, utilizzabile anche in ambiti diversi (ad esempio, lo sviluppo e la formazione e la selezione, oltre la valutazione) è alla base di un'attività progettuale annuale²⁹ - che sarà compiuta nel corso del 2023 - finalizzata all'individuazione di un set di competenze cosiddette *hard* per l'area biblioteche, nonché di un set di competenze cosiddette *soft* per i ruoli manageriali della Scuola. Una volta declinati i livelli delle competenze attese, i set saranno condivisi con un pool di responsabili aventi ruolo manageriale presso la Scuola, eventualmente affinati, presentati al Segretario generale e di seguito formalizzati. In particolare, nell'individuazione e nella declinazione delle competenze *soft* saranno messi a frutto i risultati del gruppo di lavoro *Soft skills* che ha operato nell'ambito dell'XI edizione dell'Indagine retributiva in ambito universitario condotta da un'azienda qualificata nel settore, in collaborazione con il CODAU.

²⁶ Livello di controllo, dimensione economica, impatto, attività, risorse, contesto di relazione, autonomia decisionale, formazione, esperienza, difficoltà di processo.

²⁷ 1^ fascia euro 7.400,00 (importo annuo lordo dipendente) per livelli di pesatura 16 e 17; 2^ fascia euro 6.800,00 (importo annuo lordo dipendente) per livelli di pesatura 14 e 15; 3^ fascia euro 3.700,00 (importo annuo lordo dipendente) per livelli inferiori o assenza di incarico.

²⁸ Il primo incontro è già in programma il 2 febbraio 2023 (*Spunti di riflessione dall'esperienza di gestione di organizzazioni ad elevata complessità*, dott. G. Colpani, CNR). Il successivo è previsto per il 12 aprile 2023 (*Dematerializzare e digitalizzare: da opportunità a necessità. I cambiamenti richiedono leadership*, dott. D. Vannozzi).

²⁹ Obiettivi progettuali di tipo a) ai sensi del Regolamento SNS per la premialità.

Tale attività si colloca nel “cambio di paradigma” cui fanno riferimento le *Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle pubbliche amministrazioni*³⁰ e che entrerà nel vivo con la definizione, in sede di contrattazione collettiva nazionale per il comparto Istruzione e ricerca, di un nuovo sistema di classificazione per il personale delle università.

3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La fase di transizione dal lavoro agile emergenziale all'introduzione dello stesso in via ordinaria presso la Scuola è stata realizzata nel corso dell'anno 2022, prendendo spunto in generale dall'impianto tendenzialmente diffuso introdotto con i provvedimenti adottati presso la Scuola medesima 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), anche differenziati, previa 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'attuale assetto organizzativo, caratterizzato da 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.

Il programma di sviluppo, oggetto di confronto sindacale e di parere da parte del Comitato Unico di Garanzia della Scuola, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 giugno 2022 e integrato nel Piano Integrato di Attività e organizzazione per il triennio 2022/2024.

In attuazione di tale programma di sviluppo, il Segretario generale con decreto Rep. SNS n. 410 del 21 luglio 2022 ha approvato le ***Linee guida in materia di lavoro agile*** del personale dirigente e non dirigente presso la Scuola, allegate al presente piano, quale parte integrante e sostanziale (Allegato n. 3) che definiscono un impianto in vigore dal 1° ottobre 2022.

Le linee guida in argomento definiscono preliminarmente l'ambito soggettivo e l'ambito oggettivo di applicazione di tale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato.

Dal punto di vista soggettivo, si segnala l'assenza di contingenti massimi (impostazione cosiddetta “diffusa”) ed il limite temporaneo della fruizione da parte del personale neoassunto prima del superamento del periodo di prova (art. 2 linee guida).

³⁰ Le linee di indirizzo sono state adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con Ministro dell'economia e delle finanze con decreto del 22 luglio 2022 (G.U. Serie Generale n. 215 del 14 settembre 2022).

Dal punto di vista oggettivo, ferma restando la prevalenza della prestazione in presenza, è stabilito (art. 3 linee guida) che il personale può eseguire la prestazione lavorativa in regime di lavoro agile qualora sussistano, contestualmente, i seguenti requisiti:

- a) il personale è adibito ad attività che possano essere in tutto o in parte svolte efficacemente da remoto ed è possibile programmare la prestazione lavorativa e svolgerla individualmente, nel rispetto degli obiettivi prefissati e con piena autonomia operativa;
- b) è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate, senza che sia necessaria la continuativa presenza fisica nella sede di lavoro e/o il costante contatto con l'utenza, oppure, qualora siano richieste relazioni con dirigenti, colleghi e utenti, sia possibile che tali relazioni abbiano luogo almeno in parte e con la medesima efficacia anche mediante strumenti telematici e/o telefonici;
- c) è possibile utilizzare strumenti, applicativi e/o tecnologie informatiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa accessibili da remoto, senza che questo determini inefficienze o modificazioni significative del livello di servizio atteso, ferma restando la necessità che tali strumenti siano altresì idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate in quanto hanno obiettivi/output preventivamente identificabili in base a prodotti da consegnare e/o tempi da rispettare o ad altri indicatori di risultati che siano misurabili in orizzonti temporali di svolgimento definito;
- e) sia predeterminato uno specifico piano di recupero qualora l'attività da svolgere in lavoro agile sia interessata, in tutto o in parte, da accumulo di lavoro arretrato.

Le linee guida escludono alcune attività dal novero di quelle eseguibili in regime di lavoro agile (art. 3, comma 2, linee guida) e prevedono prestazioni parzialmente eseguibili da remoto ferma restando la necessità di assicurare contingenti minimi giornalieri in presenza (art. 3, comma 3, linee guida).

Il personale adibito al regime di lavoro agile può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro di norma per un massimo di quattro giorni al mese, elevabili a sei giorni in presenza di particolari situazioni personali/familiari (art. 4 linee guida).

Ciascun giorno di lavoro agile spettante nel mese è fruibile a giornata intera o come due mezze giornate. I giorni di lavoro agile mensilmente spettanti devono essere ordinariamente fruiti dal personale nei limiti della durata del mese di competenza, ma in presenza di particolari e documentate esigenze proprie o dei propri familiari, anche non conviventi, il personale interessato può chiedere di fruire delle giornate spettanti su base mensile, con maggiore flessibilità, nei limiti di un periodo al massimo bimestrale (art. 5 linee guida).

La Scuola di norma fornirà in comodato d'uso, per la durata del regime di lavoro agile, la strumentazione tecnologica necessaria quale PC, portatili, tablet, smartphone o quant'altro sia ritenuto congruo a consentire di svolgere efficacemente l'attività lavorativa in remoto.

La Scuola fornirà altresì il sistema di posta elettronica e/o altri strumenti per poter lavorare on line, anche collegandosi in modo protetto e sicuro alla rete informatica della Scuola tramite utilizzo di VPN. In via residuale, il personale potrà utilizzare strumenti tecnologici propri che dovranno garantire una buona connettività e rispettare gli standard di sicurezza informatica previsti dalla normativa vigente e dalla policy adottata dalla Scuola stessa in materia, previa verifica effettuata con il supporto dei competenti servizi informatici della Scuola per ragioni di sicurezza preordinate alla protezione della rete e dei dati (art. 7 linee guida).

Rinviando a quanto disciplinato al capo III (Modalità di adesione), al capo IV (Rapporto di lavoro del personale in lavoro agile), si segnala che le linee guida prevedono un anno di sperimentazione. Essendo il lavoro agile organizzato per obiettivi e risultati, i/le responsabili di struttura opereranno un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex post*, verificando il raggiungimento degli obiettivi fissati sulla base di criteri quali-quantitativi e opportuni strumenti di verifica concordati con il/la lavoratore/lavoratrice in relazione alle caratteristiche del piano individuale di lavoro agile, nonché l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Nel primo anno di sperimentazione il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati previsti dagli accordi individuali sarà anche oggetto di valutazione periodica da parte del Segretario Generale, con il supporto del Servizio amministrazione del personale, nell'ottica di monitorare l'efficienza e l'efficacia dei processi lavorativi della Scuola gestiti in modalità agile. La Scuola monitorerà altresì l'impatto dell'utilizzo del lavoro agile sui propri stakeholders (art. 14 linee guida).

La disciplina normativa interna, così delineata, in relazione 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.

Di seguito qualche dato relativo alla fruizione:

n. dipendenti in agile (ottobre 2022)

Uomini	Donne
53	108

n. giorni di lavoro agile (ottobre 2022)

Uomini	Donne
196	446

Le linee guida di cui sopra confermano l'**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. Rivelatosi un'opportunità di proficuo confronto su opinioni e esperienze, oltre che luogo di condivisione di materiali, i lavori dell'osservatorio continueranno nel corso del 2023. Un incontro in programma nel mese di febbraio sarà l'occasione per esaminare ed approfondire gli esiti del *Laboratorio Smart working* attivato nell'ambito del progetto Good Practice 2021/2022.

Sono stati già individuati alcuni percorsi formativi di fatto funzionali al consolidamento del lavoro agile. Nel 2023 in particolare si prevede la realizzazione di 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.

L'introduzione di una disciplina del lavoro agile presso la Scuola ha indotto alla revisione coordinata di un'altra forma di lavoro da remoto, in particolare del telelavoro. Nel mese di ottobre 2022 sono state adottate delle nuove *Linee guida relative alle modalità di realizzazione del telelavoro domiciliare* la cui concreta operatività è subordinata alla definizione in sede di contrattazione integrativa degli aspetti ad essa specificatamente demandati³¹.

3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE³²

Premessa: quadro normativo di riferimento e disponibilità risorse assunzionali

La presente sezione è predisposta in attuazione dell'art. 6, comma 2 lett. c) del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021 secondo le indicazioni contenute nei connessi provvedimenti attuativi (DM del Ministro per la Pubblica amministrazione del 24.6.2022 e Decreto del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 132 del 30.6.2022) e definisce, secondo le direttrici di sviluppo e gli indirizzi degli Organi di governo della Scuola, il piano triennale dei fabbisogni del personale della Scuola per il periodo 2023-2025, in continuità con il

³¹ Decreto del Segretario generale Rep. n. 565 del 13 ottobre 2022.

precedente piano e secondo una logica di scorrimento. Esso presenta quindi grado di dettaglio maggiore per l'anno 2023, mentre definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione del contesto normativo e organizzativo di riferimento.

A partire dall'analisi dei dati di contesto, la sezione sintetizza le linee generali e programmatiche dell'azione che la Scuola intende realizzare nel triennio in materia di personale in correlazione ai risultati che si è prefissata di raggiungere in termini di attività, servizi e miglioramento dei processi e dei modelli organizzativi, ed è stato predisposto in coerenza con il piano strategico pluriennale e con la pianificazione performance esposta nella Sezione 2.2, secondo una visione integrata degli assi di programmazione e alla luce del principio cardine dell'ottimale impiego delle risorse pubbliche, nonché nel rispetto della specifica normativa vigente in materia di programmazione del fabbisogno di personale applicabile al sistema universitario.

Tale normativa, com'è noto, si fonda sui seguenti principali riferimenti:

- il D.lgs. 29.3.2012 n. 49 e s.m.i. il quale, dando attuazione all'art. 5 della L. 30 dicembre 2010, n. 240, fissa gli indirizzi per la programmazione del personale delle Università unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata;

- l'art. 66, comma 13, del D.L. n. 112/2008 e s.m.i. il quale regola il regime di turn over che vincola le nuove assunzioni di personale delle Università alle cessazioni dell'anno precedente.

In estrema sintesi, dal combinato disposto delle norme sopra richiamate e di altre fonti normative specifiche sopravvenute, risulta attualmente vigente il seguente quadro generale nel rispetto del quale la Scuola è chiamata ad effettuare la programmazione del fabbisogno di personale:

- il Consiglio di Amministrazione di ciascun ateneo adotta i "piani di fabbisogno di personale" valutando *"l'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi, compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio"*. Le previsioni assunzionali, dopo l'approvazione, sono trasmesse al Ministero dell'Università e della Ricerca (in seguito per brevità "MUR") tramite l'apposito applicativo Proper, per le necessarie verifiche. Tali previsioni possono essere rimodulate alla luce di esigenze sopravvenute con correlata rivalutazione ministeriale;

- i limiti/valori di riferimento a cui sono connesse le facoltà assunzionali dei singoli Atenei fanno riferimento ai c.d. "indicatori" delle spese di personale e delle spese di indebitamento del D. Lgs. n. 49/2012, che vengono periodicamente verificati dal MUR tramite Proper. Da ultimo tali limiti/valori di riferimento con la graduazione delle connesse facoltà assunzionali sono stati definiti dall'art. 3 del D.P.C.M. 24.6.2021, a cui si fa diretto rinvio;

- le università possono procedere ad assunzioni di personale nel limite di un contingente massimo nazionale (applicato a livello di intero sistema universitario) corrispondente ad una

spesa in termini di punti organico (v. *infra*) pari, a decorrere dall'anno 2018, al 100% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato da servizio l'anno precedente;

- l'assegnazione delle specifiche facoltà assunzionali ai singoli atenei, in termini di punti organico, viene disposta ogni anno con apposito decreto ministeriale in connessione ai dati di turn over dello stesso ateneo e ad altri criteri precisati dal MUR negli appositi provvedimenti di assegnazione. Gli atenei possono calcolare autonomamente una parte delle risorse garantite e immediatamente utilizzabili dal 1° gennaio di ciascun anno nella misura del 50% delle cessazioni dell'anno precedente (quota base confermata dall'art. 3, comma 6 del DPCM 24.6.2021);

- ai fini del conteggio delle risorse complessivamente utilizzabili da ciascun ateneo su FFO per il reclutamento di personale si adopera il criterio dei c.d. punti organico (p.o.). Assumendo che n. 1 p.o. equivale al costo medio annuo di un professore ordinario, sono stati definiti dal MUR differenti pesi, in termini di punti organico, in relazione alle diverse categorie di personale interessato, come illustrato nella tabella seguente:

Personale docente e ricercatore		Personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato (PTA)	
Qualifica	p.o.	Qualifica	p.o.
Professori ordinari	1,00	Cat. B	0,20
Professori associati	0,70	Cat. C	0,25
Ric.TD tipo b) e RTT su FFO	0,50	Cat. D	0,30
Ric.TD tipo a) su FFO (*)	0,00	Cat. EP	0,40
(*) A partire dalla Legge di Stabilità 2016 (L. n. 208/2015), le Università con indici positivi possono attivare posizioni da Ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico	Dirigenti		0,65
	PTA appartenente a categorie protette assunto per il rispetto della quota d'obbligo		0,00

- i punti organico assegnati dal MUR e disponibili per le diverse annualità possono essere destinati dagli atenei, in sede di programmazione, a finanziare assunzioni di qualunque categoria di personale nel rispetto dei pesi sopra indicati;

- i punti organico impegnati in sede di programmazione del fabbisogno di personale dell'anno di riferimento risultano poi effettivamente utilizzati solo al momento dell'effettiva assunzione delle unità di personale interessate.

Per ogni triennio di riferimento inoltre, con DPCM, su proposta del MUR, di concerto con i Ministri dell'Economia e delle Finanze e per la pubblica amministrazione, vengono definiti alcuni specifici indirizzi di programmazione volti ad orientare le politiche di reclutamento dei singoli atenei. A tale proposito, da ultimo è stato emanato il D.P.C.M. 24.6.2021, recante gli "Indirizzi della programmazione del personale universitario (...) per il triennio 2021-2023", il quale ha previsto tre parametri generali di reclutamento, di cui solo quello di cui alla lett. c), di seguito

riportato, è dichiarato come applicabile agli Istituti universitari a ordinamento speciale: “c) realizzare una composizione dell’organico di ricercatori di cui all’art. 24, comma 3, lettera a), della legge n. 240 del 2010, non inferiore al 10 per cento dei professori di prima e seconda fascia, con l’obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio”. In caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 del predetto parametro è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell’Ateneo relative al triennio 2024-2026. Stessa penalizzazione trova applicazione in caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 del parametro di cui all’art. 18, comma 4, della legge n. 240 del 2010, come modificato dall’art. 19, comma 1, lettera d), del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito con modificazioni dalla legge 11 settembre 2020, n. 120.

Il presente piano, con riferimento alle assunzioni di nuovo personale strutturato (docente, ricercatore, tecnico amministrativo, dirigenziale e CEL) recepisce la programmazione del fabbisogno approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2022 in connessione alla formazione del Budget 2023.

Si riporta qui di seguito la situazione aggiornata delle disponibilità residue dei punti organico delle annualità 2014-2021 risultanti dall’applicativo Proper (situazione al 31 dicembre 2022), integrata con l’ultima disponibilità assegnata per l’anno 2022 con Decreto Ministeriale n. 1106 del 24.9.2022.

Annualità	Punti Organico Residui alla data del 31.12.2022	Annualità	Punti Organico Residui alla data del 31.12.2022
2014	0,68	2019	11,65
2015	0,07	2020	14,30
2016	0,40	2021	15,09
2017	0,55	2022	13,32
2018	9,50		

A tale proposito si precisa che:

- nelle disponibilità residue degli anni 2014-2021 sono compresi eventuali punti organico già spesi dalla Scuola sulle varie annualità i quali saranno recepiti da Proper secondo le prossime scadenze ministeriali per la trasmissione dei dati assunzionali, nonché punti organico già impegnati dalla Scuola, ma ancora non spesi, le cui procedure di reclutamento sono in corso;
- la ripartizione iniziale, di massima, dei punti organico del 2022 tra le varie categorie di personale è stata deliberata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 20.12.2022 e sarà comunicata al MUR tramite Proper alla prossima rilevazione ministeriale dei dati;

- per esigenze di fabbisogno future da soddisfare, la Scuola farà prioritariamente ricorso, laddove possibile, a risorse eventualmente disponibili esterne al bilancio della Scuola (Piani straordinari ministeriali, finanziamenti di altri enti finanziatori esterni, ecc.) e in subordine, in caso di utilizzo dei punti organico su FFO annuali, all'utilizzo delle residue disponibilità delle annualità più datate;
- si procederà infine ad un attento controllo e monitoraggio *in itinere* dei nuovi punti organico da impegnare per fare fronte alle esigenze assunzionali della Scuola con particolare attenzione alla sostenibilità in termini finanziari e alle proiezioni aggiornate dell'andamento del bilancio della Scuola.

3.3.1. Consistenza al 31.12.2022 (dotazione e cessazioni)

Personale docente e ricercatore

Consistenza del personale docente e ricercatore alla data del 31.12.2022

QUALIFICA	31.12.2022
Professori di I fascia	30+2 in convenzione al 100%
Professori di II fascia	32
Ricercatori universitari	4
Ricercatori TD tipo a)	14
Ricercatori TD tipo b)	4

Dettaglio consistenza numerica alla data del 31.12.2022 per Classi accademiche

QUALIFICA	Classe Scienze	Classe Lettere e Filosofia	Classe di Scienze politico-sociali
Professori di I fascia	17	10+1 in convenzione al 100%	3+ 1 in convenzione al 100%
Professori di II fascia	16	12	4
Ricercatori universitari	2	2	0
Ricercatori TD tipo a)	9	1	4
Ricercatori TD tipo b)	3	0	1
Totali	47	26	13

Previsioni numero di cessazioni certe nel triennio 2023-2025

QUALIFICA	al 31.12.2023	al 31.12.2024	al 31.12.2025
Professori di I fascia	2 (CHIM/02; FIS/01)	1 (BIO/09)	4 (M-STO/02; FIS/02; L-FIL- LET/10; M-STO/04)

QUALIFICA	al 31.12.2023	al 31.12.2024	al 31.12.2025
Professori di II fascia			
Ricercatori di ruolo			
Ricercatori a tempo determinato tipo a)		6 (BIO/09*; CHIM/02*; SPS/11*; BIO/13*; SPS/09*; FIS/03*)	5 (INF/01*; CHIM/12*; CHIM/02*; SPS/11*; FIS/05*)
Ricercatori a tempo determinato tipo b)**	1 (SPS/07)		3 (FIS/02; FIS/05; MAT/06)

*I posti di ricercatore di tipo a) contrassegnati con asterisco sono titolari di contratti triennali rinnovabili.

**Per tali ricercatori tipo b) devono essere ancora espletate le procedure di valutazione per il passaggio al ruolo di professore associato.

Dirigenti, CEL e personale tecnico-amministrativo

Consistenza del personale alla data del 31.12.2022

QUALIFICA	31.12.2022
Dirigenti	1
Cat. EP	19
Cat. D	91
Cat. C	89
Cat. B	19
CEL	2
Totale	221

Dettaglio dotazione organica con riferimento alle aree professionali di inquadramento delle 218 unità di personale tecnico-amministrativo (esclusi CEL e dirigenti):

Area	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. EP	Totale
Amministrativa		59			59
Amministrativa-gestionale			40	9	49
Biblioteche		6	9	1	16
Servizi generali e tecnici	19				19
Tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati		24	42	9	75
Totale	19	89	91	19	218

Previsioni numero di cessazioni nel triennio 2023-2025

QUALIFICA	al 31.12.2023	al 31.12.2024	al 31.12.2025
Dirigenti			

QUALIFICA	al 31.12.2023	al 31.12.2024	al 31.12.2025
Cat. EP		1	
Cat. D	2		1
Cat. C	3	1	1
Cat. B			2
CEL			

3.3.2. Situazione programmazione 2021-2022

Di seguito sono richiamati i posti di ruolo previsti nella programmazione del fabbisogno 2021-2022 in corso di copertura ed i posti di ricercatore a tempo determinato deliberati nel corso dell'anno 2022.

Personale docente e ricercatore

Con riferimento a posti di professore di prima fascia, alla data del 31.12.2022 risultano in fase di copertura i seguenti posti previsti nella programmazione dell'anno 2022 di cui si specifica la tipologia di p.o. impegnati (FFO o risorse del Piano straordinario PNRR-A):

Classe	n. posti e Settore scientifico disciplinare	p.o.	Tipologia p.o.
Classe di Lettere e Filosofia	n.1 PO di L-FIL-LET/09 Filologia e linguistica romanza (art. 18 - nomina prevista dal 1.2.2023)	1,00	PNRR-A
Classe di Lettere e Filosofia	n. 1 PO di M-FIL/06 Storia della filosofia (art. 18 - in corso)	1,00	PNRR-A
Classe di Scienze politico-sociali	n. 1 PO di SPS/10 Sociologia dell'ambiente e del territorio (art. 7, c. 5bis - nomina prevista dal 1.3.2023)	1,00	FFO

Con riferimento ai ricercatori di tipo b) (RTDB), non sono stati deliberati ulteriori posti nel corso del 2022 che siano ancora in fase di copertura.

Con riferimento ai ricercatori di tipo a) (RTDA), nel corso dell'anno 2022 sono stati deliberati dagli organi accademici i seguenti posti che sono in fase di copertura (per la SNS la copertura di RTDA non comporta impegno di p.o.):

Classe	n. posti e Settore scientifico disciplinare	Copertura finanziaria
Classe di Lettere e filosofia	n.1 RTDA di L-ANT/07 Archeologia Classica (procedura in corso)	Risorse esterne
Classe di Scienze	n.2 RTDA di FIS/03 Fisica della materia (procedura in corso)	Risorse esterne PNRR p.e. NQSTI
Classe di Scienze	n.2 RTDA di INF/01 Informatica (procedura in corso)	Risorse esterne PNRR p.e. FAIR
Classe di Scienze politico-sociali	n.1 RTDA di Scienza Politica (procedura in corso)	FFO

È altresì in programma la prossima attivazione di n. 3 nuovi posti di RTDA della Classe di Lettere e filosofia, per vari ss.ss.dd., a valere su risorse esterne PNRR del p.e. CHANGES.

Dirigenti, CEL e personale tecnico-amministrativo

Con riferimento al personale tecnico amministrativo, si riportano qui di seguito i posti della programmazione degli anni 2021-2022 che alla data del 31.12.2022 risultano in fase di copertura, con la specificazione della tipologia di punti organico impegnati (FFO o risorse del Piano straordinario PNRR-A) e, in caso di FFO, l'annualità di riferimento:

Posizioni programmate del 2021					
n	Cat.	Area	Destinazione	p.o.	Tipo p.o.
1	D	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Infrastrutture Informatiche (assunzione effettuata il 9.1.2023)	0,30	FFO 2019
1	C	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Addetti aule (strutture da definire)	0,25	FFO 2018
Posizioni programmate del 2022					
n	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.	Tipologia p.o.
1	D	Amministrativa-gestionale	Attività del Polo fiorentino (anche in connessione all'Istituto Ciampi)	0,30	FFO 2019
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Attività didattiche	0,30	FFO 2019
2	D	Amministrativa-gestionale	Servizio alla Ricerca (profilo gestione ricerca)	0,60	FFO 2019
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio alla Ricerca (profilo TT)	0,30	FFO 2019
1	D	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Sistemi informativi	0,30	FFO 2019
1	C	Amministrativa	Area Risorse umane	0,25	FFO 2019
2	C	Amministrativa	Ambito acquisti (strutture da	0,50	FFO 2019

			definire)		
1	C	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Patrimonio e ospitalità (addetti aule)	0,25	FFO 2019
1	C	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Patrimonio e ospitalità (profilo logistica) (assunzione effettuata il 19.1.2023)	0,25	FFO 2019
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Affari Generali	0,30	FFO 2019
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Valutazione Ricerca e Open Science	0,30	FFO 2019
1	D	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Infrastrutture Informatiche	0,30	PNRR-A
1	D	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Edilizia (profilo architetto)	0,30	PNRR-A
1	C	Amministrativa	Polo Fiorentino Didattica	0,25	PNRR-A
1	D	Amministrativa-gestionale	Centro Edizioni	0,30	PNRR-A
1	D	Amministrativa-gestionale	STG Puteano	0,30	PNRR-A

3.3.3. Programmazione strategica del fabbisogno per il triennio 2023-2025

Contesto di riferimento

Il contesto di riferimento esterno in cui si inquadra la programmazione in oggetto non può non tenere conto della significativa evoluzione che la normativa di settore sta registrando in questi anni, che ne condiziona le previsioni e le tempistiche di realizzazione.

A tale proposito si evidenzia quanto segue:

- con la Legge n. 79/2022, dal 30 giugno 2022 sono state introdotte nell'ordinamento nuove figure accademiche di ricerca (ricercatori in tenure track, contratti di ricerca, tecnologi) le cui politiche di reclutamento risultano per il momento condizionate dalla necessità, per gli atenei, di implementarne la nuova regolamentazione interna attuativa, non appena la relativa disciplina legislativa e contrattuale nazionale sarà compiutamente definita;
- al momento della stesura del presente documento non è ancora stata stipulata la parte giuridica del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021; pertanto in questa fase vi è ancora incertezza, oltre che su alcuni rilevanti aspetti di disciplina delle nuove figure accademiche, anche sulle ordinarie leve di sviluppo e di gestione del personale tecnico amministrativo, nonché sull'attesa nuova definizione dei profili professionali;
- risulta in continua evoluzione, altresì, la normativa relativa agli strumenti di reclutamento di personale dall'esterno riguardo alla quale, dopo alcuni interventi normativi puntuali e non del tutto organici, è stata revisionata e integrata la disciplina dei principi generali contenuta nel D. Lgs. n. 165/2001. Con specifico riferimento alle procedure concorsuali è inoltre attesa la revisione del DPR n. 487/1994, che avrebbe dovuto compiersi entro il 2022, e che, non

appena sarà stata definita, avrà prevedibilmente un significativo impatto sulla gestione dell'intero processo di reclutamento mediante concorso pubblico;

- risulta altresì non del tutto definita, al momento della stesura del presente documento, la disciplina applicabile in materia di procedure di progressione verticale, considerato da una parte il richiamo alla nuova contrattazione collettiva nazionale, ancora non uscita, operato dagli ultimi interventi legislativi (art. 52, comma 1bis del D.lgs. n. 165/2001 modificato dall'art. 3, comma 1, D.L. n. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 113/2021) e, dall'altra, la mancata proroga generale della disciplina delle procedure temporanee di progressione verticale di cui all'art. 22, comma 15 del D.lgs. n. 75/2017 (il D.L. n. 198/2022 ne ha previsto una proroga per l'anno 2023 limitandola alla "progressione all'area dei direttori dei servizi generali e amministrativi del personale amministrativo delle istituzioni scolastiche").

Altro fattore esterno significativo, sperimentato da molti atenei in questi ultimi due anni a seguito del nuovo avvio delle procedure concorsuali dopo la sospensione dovuta alla pandemia, consiste in una oggettiva difficoltà di intercettare un'adeguata domanda di impiego nei ruoli del personale tecnico amministrativo in risposta ai concorsi banditi (sia in termini quantitativi che qualitativi), cosa che allo stato attuale non consente alle strutture, una volta assegnate le risorse, di poter disporre delle unità di personale richieste in tempi ragionevoli e certi, nonostante le intense attività di reclutamento intraprese. Questo sta comportando la necessità di una riflessione – già avviata – sui correttivi da apportare al modello gestionale del reclutamento attuale, con la finalità di rendere più efficaci e ridurre le tempistiche dei reclutamenti, fermo restando il rispetto del quadro normativo per tempo vigente in materia, nonché l'orientamento alla qualità del personale da reclutare che continuerà ad essere un principio cardine prioritario per la Scuola.

È infine da tenere presente come fattore di contesto esterno particolarmente significativo nel triennio quello connesso ai rilevanti finanziamenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) che stanno già avendo un notevole impatto sulle attività economiche complessive del Paese, con un ruolo particolarmente significativo destinato al settore dell'istruzione superiore e della ricerca. Già dal 2022 importanti finanziamenti stanno interessando anche la Scuola, che è attivamente coinvolta in numerose linee di intervento del PNRR, con la finalità, tra l'altro, di attivare nuovi dottorati di ricerca, di reclutare giovani ricercatori, di finanziare la realizzazione di nuovi rilevanti progetti di ricerca e le infrastrutture e tecnologie ad essi connesse. L'attuazione delle iniziative connesse al PNRR richiede un notevole sforzo organizzativo ed impatta sulle politiche di reclutamento in modo duplice, sia rendendo necessario all'Amministrazione di attrezzarsi in modo adeguato per realizzare gli obiettivi derivanti dal PNRR tramite il potenziamento delle strutture dell'articolazione amministrativa e dei centri di supporto maggiormente coinvolte, sia richiedendo un'ulteriore attività di programmazione ed

espletamento del reclutamento del personale accademico finanziato a valere sulle stesse risorse del PNRR secondo le stringenti tempistiche da esso imposte.

Il contesto di riferimento interno di cui tenere conto si pone in continuità con quello che era stato già evidenziato nella precedente programmazione perché, oltre alle numerose cessazioni intervenute da cui scaturisce la necessità di assicurare il pieno mantenimento della funzionalità dei servizi tecnici e amministrativi della Scuola e il soddisfacimento delle esigenze didattiche/scientifiche esistenti, continuano ad avere rilievo anche i seguenti fattori:

- implementazione di opportuni aggiustamenti che portino alla completa realizzazione e all'ottimale funzionamento, a regime, dell'attuale assetto organizzativo. In tale contesto, si menziona, tra gli altri, la necessità di un intervento organizzativo specifico finalizzato ad assicurare e ottimizzare la gestione delle attività tecniche-amministrative e di servizio della sede di Firenze;
- variazione della componente accademica della Scuola con particolare riferimento al sensibile incremento del numero dei professori associati verificatosi negli ultimi tre anni a valere sulle risorse dei piani straordinari per la progressione dei ricercatori (esaurite con l'anno 2022) e a seguito delle procedure di tenure track degli RTDB assunti sui precedenti piani straordinari ad essi dedicati;
- emergere di nuove esigenze professionali, individuate come prioritarie o mancanti, e necessità di rafforzare processi innovativi in alcuni ambiti, anche allo scopo di sfruttare al meglio le opportunità connesse alle misure di intervento del PNRR.

In tali contesti, la Direzione ha confermato l'esigenza di un confronto istituzionale realizzato nel corso degli ultimi mesi del 2022 coinvolgendo i Presidi delle Classi, da cui sono scaturite una serie di linee di sviluppo scientifico e didattico; contestualmente il Segretario Generale ha effettuato una serie articolata di approfondimenti con particolare riferimento al fabbisogno di personale tecnico e amministrativo coinvolgendo i responsabili di struttura nelle valutazioni delle prioritarie esigenze di servizio da fronteggiare. Le predette attività sono state propedeutiche alla definizione della programmazione del fabbisogno di personale a tempo indeterminato e delle priorità assunzionali illustrate nella presente sezione del PIAO, le quali sono state preventivamente sottoposte all'approvazione del Consiglio di amministrazione, previo parere del Senato accademico, nella seduta del 20 dicembre 2022, in connessione all'approvazione del Budget 2023.

Quanto sopra premesso, sono esposti qui di seguito più nel dettaglio i criteri strategici e le linee di sviluppo alla base della predetta programmazione, distintamente per il personale tecnico e amministrativo e per il personale docente e ricercatore, in considerazione delle relative specificità.

Personale docente e ricercatore (criteri strategici alla base della programmazione)

Con riferimento al personale docente e ricercatore, le linee di intervento poste alla base della delibera di programmazione del 20 dicembre u.s., rappresentano un ulteriore aggiornamento, evoluzione e specificazione delle linee di indirizzo già approvate nei piani triennali antecedenti, basata sui contributi ricevuti dai Presidi delle tre Classi - di seguito sinteticamente riportati - con una particolare focalizzazione sulle esigenze assunzionali relative alle posizioni di docente di prima fascia, sia derivanti da prevedibili cessazioni di servizio che da esigenze di sviluppo. Tali linee di intervento relative a ciascuna Classe sono state delineate nell'ottica di una evoluzione controllata della distribuzione del personale tra le fasce e, in termini globali, rispettosa dell'equilibrio di bilancio. Si fa presente che una parziale rimodulazione della programmazione deliberata potrà essere valutata nel corso del 2023, orientativamente nel prossimo mese di giugno, anche alla luce dell'esito della valutazione dei progetti dei Dipartimenti di eccellenza che era ancora atteso nel momento in cui le linee di intervento sono state approvate dal Consiglio di amministrazione nel mese di dicembre 2022 e che nel frattempo è stato ufficializzato con l'approvazione del progetto della Classe di Scienze.

Per poter procedere alla copertura delle posizioni di docente di prima fascia previste si guarderà anche alla possibilità di fare chiamate dirette e/o di avvalersi di nuovi strumenti normativi già disciplinati nel regolamento per la selezione dei docenti aggiornato nel 2022; l'espletamento di tali procedure sarà di norma preceduto da richieste internazionali di Expression of Interest (EoI), come recentemente confermato dal Senato Accademico che ha anche approvato una specifica linea di indirizzo in tal senso in relazione all'attivazione delle nuove procedure di mobilità per chiamata di cui all'art. 7, comma 5bis e 5ter, della Legge n. 240/2010.

In aggiunta a questo sarà inoltre possibile prendere in considerazione nel triennio l'attivazione di posizioni di RTDB, RTT o di professori di seconda fascia da attivare per giovani vincitori di bandi particolarmente competitivi (ad esempio Marie Curie, Rita Levi Montalcini o Starting Grant ERC) o in relazione al turn over dei professori associati. Tali posizioni, in continuità con quanto previsto nelle programmazioni precedenti, non sono quindi a priori assegnate né alle Classi né, di conseguenza, a specifici settori disciplinari: la loro attivazione sarà valutata dagli organi della Scuola in seguito a manifestazioni di interesse provenienti dai vincitori dei bandi.

Classe di Scienze

La Classe ha fatto una analisi approfondita dello stato attuale del suo organico in relazione alle esigenze di didattica e ricerca, da cui è emerso un quadro generalmente soddisfacente, che pur nell'esiguità dei numeri, copre la maggior parte delle esigenze riscontrate. Durante l'anno 2022 è stata completata, purtroppo senza successo, la prevista EoI per una posizione di Ordinario per il s.s.d. FIS/02, con particolare riguardo alla Fisica gravitazionale, e al termine della stessa la Classe si è determinata a proporre una eventuale riedizione della stessa a valle di quella del s.s.d.

FIS/01, ora in alta priorità (v. *infra*), al contempo monitorando l'Area per opportunità non prevedibili che dovessero presentarsi. Con riferimento al reclutamento di nuovo personale docente e ricercatore, la Classe ha ribadito inoltre l'importanza di operazioni che mirino all'attrazione di candidati eccellenti (vincitori di grant ERC, Rita Levi Montalcini o similari) tramite chiamate dirette su posti di RTDB o di RTT, anche per promuovere ulteriormente il profilo internazionale della Scuola.

Considerando le posizioni di prima fascia da coprire nel triennio 2023-2025, la Classe ha aggiornato i due tipi di priorità (elevata e media) in linea con la precedente programmazione e sono emerse le seguenti proposte condivise unanimemente, poste alla base della programmazione di dicembre:

a) Prospettive ad elevata priorità: un'alta priorità è stata assegnata, in considerazione del prossimo pensionamento del prof. Rolandi, ad una posizione di Ordinario in Fisica Sperimentale delle Interazioni Fondamentali (s.s.d. FIS/01), le cui attività, che la Classe ritiene importante consolidare, si svolgono per una parte importante presso il CERN di Ginevra e in collaborazione con l'INFN. Una seconda posizione di Ordinario ad alta priorità, connessa al prossimo pensionamento del Prof. Barone, attiene al settore della Chimica computazionale (s.s.d. CHIM/02) essendo stato valutato come necessario il consolidamento di tale area di ricerca. Per entrambe le posizioni è stato ritenuto necessario avviare delle EoI preliminari, attualmente in corso di svolgimento.

b) Prospettive a media priorità: per l'area delle Scienze biologiche, la Classe ha ritenuto importante la previsione del reclutamento di un Ordinario che possa utilmente ampliare l'offerta didattica e le attività di ricerca del Laboratorio di Biologia, anche tenendo in considerazione la futura cessazione di un Ordinario della medesima Area (il prof. Cattaneo) prevista nel 2024. Altra priorità media attiene all'ambito scientifico della matematica, con un primo obiettivo, presumibilmente da implementare nel 2024, che riguarda la copertura di un posto di Ordinario nel s.s.d. SECS-S/06 di Matematica finanziaria, eventualmente sfruttando le opportunità aperte dalle nuove modalità di reclutamento "a progetto". Il secondo obiettivo, da poter valutare con riferimento al 2025, riguarda in particolare la Geometria (s.s.d. MAT/03) in considerazione dell'avvicinarsi del pensionamento nel biennio 2027-2028 dei due unici docenti Ordinari dell'area (professori Vistoli e Zannier).

Classe di Lettere e Filosofia

La Classe ha proseguito il processo di rinnovamento che si sta svolgendo da quando, alla metà del decennio scorso, il pensionamento di un buon numero di docenti ha determinato un repentino ridimensionamento. Al momento è ancora in corso la procedura di selezione relativa a un posto di Ordinario di Storia della Filosofia, individuato da tempo come una delle priorità di tale rinnovamento.

Un'attenta riflessione ha poi confermato l'esigenza prioritaria di coprire nel corso del 2023 un posto di Ordinario di Letterature comparate (s.s.d. L-FIL-LET/14) in ragione di una carenza lamentata dagli studenti e quindi esigenza individuata anch'essa già da tempo.

Il confronto fra i vari seminari ha poi messo in rilievo alcune ulteriori carenze e priorità:

- per l'anno 2024 si vorrebbe mettere in sicurezza il seminario di Storia bandendo un posto di ordinario in tale macrosettore (11/A discipline storiche) in vista dei pensionamenti che il primo novembre 2025 vedranno uscire dai ruoli entrambi gli Ordinari del settore;
- oltre a questa operazione, che va intesa come meramente conservativa dell'esistente, si vorrebbe assicurare uno sviluppo e un rinnovamento alla Classe con la copertura di una ulteriore posizione di Ordinario in area ancora da definire.

Un altro posto da professore ordinario si prevede che possa essere bandito durante l'anno 2025 in un settore ancora da definire, ma che possa essere considerato strategico per lo sviluppo ulteriore della Classe. Tenendo conto inoltre del fatto che il primo novembre del 2025 andranno in quiescenza non solo i due Ordinari di Storia (professori Benigno e Pons), ma anche l'Ordinario di Letteratura italiana (prof. Carrai), oltre al posto di Ordinario da coprire nel corso del 2024 in modo da non trovarsi poi con il seminario di Storia completamente sguarnito, si prevede di bandire per mera conservazione altri due posti di Ordinario, di cui uno sempre riconducibile al macrosettore 11/A delle discipline storiche e uno nel settore della Letteratura italiana (s.s.d. L-FIL-LET/10), cioè in settori disciplinari strategici e legati ad una consolidata tradizione della Scuola.

Classe di Scienze Politico-Sociali

La Classe di Scienze Politiche e Sociali continua la sua crescita pressoché lineare degli ultimi anni. L'ambizione nel periodo medio-breve è sviluppare le capacità per ampliare e caratterizzare il corso ordinario (attualmente di 4 allieve/i l'anno) e di raggiungere le dimensioni sufficienti per candidarsi a Dipartimento d'eccellenza alla prossima tornata (nel 2027). Nell'ultimo anno il reclutamento al corso di perfezionamento è aumentato di quasi il 50% (da 16 a 23) grazie alle borse PNRR e la Classe è anche molto interessata alla prospettiva di aprire insegnamenti nella forma di "seasonal schools" aperte a perfezionandi di altre istituzioni. La Classe è al momento composta da 4 professori ordinari (di cui uno in convenzione), 4 professori associati e 1 RTDB ed è in fase conclusiva la procedura di mobilità per chiamata relativa a un posto di Ordinario in Sociologia dell'ambiente e del territorio (SPS/10) del 2022.

Nel corso del 2023 è confermata l'esigenza di copertura di un posto di Ordinario in Politica Economica (SECS-P/02), previo espletamento di EoI.

Con riferimento al successivo biennio 2024-2025, si fa presente quanto segue:

- attualmente è in corso una EoI in "Quantitative methods" per una posizione da coprire nel 2024 con riferimento all'area 14 delle scienze politiche e sociali, impostata in modo aperto, sia

dal punto di vista del livello di qualificazione della posizione da ricoprire, sia dal punto di vista dello specifico s.s.d. di interesse all'interno dell'area;

- è intenzione della Classe individuare altresì, tramite analogo EoI aperta da avviare nel corso del 2023, un esperto nell'area di "gender studies" che è ritenuta particolarmente necessaria, ai fini sia delle attività di ricerca che di supervisioni dottorali, con prospettiva di copertura del posto da effettuare presumibilmente nel 2025;

- ulteriore attenzione è inoltre da destinare alla copertura di un posto di Ordinario sempre dell'area 14, ma con priorità per il s.s.d. SPS/04 della Scienza politica dal momento che tre dei quattro attuali professori di prima fascia sono di aree sociologiche e solo un docente appartiene al settore della Scienza politica.

Qualora in esito all'EOI in "Quantitative methods" fosse ravvisata l'opportunità di ricoprire una posizione inferiore rispetto a quella di Ordinario, la Classe intende anticipare al 2024 il posto di Ordinario relativo ad esperto in Gender Studies, destinando all'anno 2025 la copertura di una posizione di Ordinario di SPS/04.

Personale tecnico e amministrativo (criteri strategici alla base della programmazione)

Le esigenze di fabbisogno di personale tecnico e amministrativo da soddisfare nel 2023 e nel 2024, poste alla base del fabbisogno programmato, rispondono ai seguenti criteri strategici:

- turn over finalizzato al mantenimento della funzionalità dei servizi: necessità di assicurare il pieno mantenimento della funzionalità dei servizi tecnici e amministrativi della Scuola prevedendo esigenze assunzionali laddove si siano verificate oppure siano prossime cessazioni (certe) di personale che richiedano adeguata sostituzione, avendo preventivamente verificato che non sia possibile fare integralmente fronte alle cessazioni mediante riqualificazione di personale interno e/o riorganizzazione dei processi/attività interessate; ciò secondo un modello organizzativo - che la Scuola intende continuare ad implementare in coerenza con i principi delle "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione in data 22.7.2022 - il quale sia sempre più fondato su una gestione "per competenze" e tale da determinare il conseguente compiuto superamento di una logica programmatoria del fabbisogno fondata sull'automatica sostituzione "quantitativa" del personale in base alle cessazioni;

- innovazione professionale e/o dei processi: esigenze prioritarie e/o emergenti di nuove professionalità e competenze mancanti, eventualmente infungibili, da acquisire anche allo scopo di accompagnare l'evoluzione dell'Amministrazione per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e l'offerta di servizi di qualità, nonché esigenza di potenziare il

personale in servizio che dia supporto allo sviluppo di attività/processi innovativi, da introdurre o incrementare rispetto alla situazione attuale;

- potenziamento di alcune strutture tra cui, in particolare, quelle maggiormente interessate da crescenti carichi di lavoro anche connessi all’attuazione dei progetti del PNRR;
- valorizzazione della professionalità ed esperienza acquisita dal personale in servizio: esigenza di valorizzare il personale interno offrendogli opportunità di crescita professionale che siano coerenti e funzionali con lo sviluppo organizzativo della Scuola; tale valorizzazione potrà essere realizzata con gli strumenti di progressione verticale previsti dalla normativa legislativa e contrattuale per tempo vigente, nel rispetto dei limiti percentuali previsti in relazione alle assunzioni dall’esterno;
- supporto ai processi di revisione dell’organizzazione e di realizzazione di obiettivi di programmazione strategica: esigenze di fabbisogno da soddisfare funzionali all’implementazione del modello organizzativo e al rafforzamento del presidio di processi maggiormente coinvolti nella realizzazione degli obiettivi strategici prescelti dalla Scuola.

3.3.4. Strategie di copertura e programmazione per il triennio 2023-2025

Personale docente e ricercatore

Il riepilogo totale del numero di posti di ordinario programmati dalle tre Classi e dei punti organico impegnati per il triennio 2023-2025 è il seguente:

- n. 4 posizioni 2023 (n.2 Scienze; n.1 Lettere; n. 1 Scienze politico-sociali)
- n. 5 posizioni 2024 (n.2 Scienze; n.2 Lettere; n.1 Scienze politico-sociali)
- n. 5 posizioni 2025 (n.1 Scienze; n.3 Lettere; n.1 Scienze politico-sociali)

Struttura accademica	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
Classe di Scienze	n. 2PO (n.1 FIS/01; n.1 CHIM/02)	n. 2PO (n.1 dell’Area 05 scienze biologiche; n.1 SECS-S/06)	n. 1PO (MAT/03)
Classe di Lettere e filosofia	n. 1PO (L-FIL-LET/14)	n. 2PO (n.1 del Macrosettore 11/A discipline storiche; n.1 PO da definire)	n. 3PO (n.1 Macrosettore 11/A discipline storiche; n.1 L-FIL-LET/10; n.1 PO da definire)
Classe di Scienze politico-sociali	n.1PO (SECS-P/02)	n. 1PO (Area 14 delle scienze politiche e sociali, esperto in Quantitative Methods)	n. 1PO (Area 14 delle scienze politiche e sociali, esperto in Gender Studies)

Totali p.o.	4,00	5,00	5,00
--------------------	-------------	-------------	-------------

Dal punto di vista dei punti organico, considerati i posti sopra previsti e aggiornati per le tre annualità 2023-2025, è stato previsto un impegno di n.14 p.o. totali di cui:

- n.11 p.o. graveranno sui punti organico del fabbisogno ordinario della Scuola (FFO) a valere sui residui di punti organico ancora disponibili delle precedenti annualità, fatta salva la possibilità di metterne una parte sulle future assegnazioni di p.o. del Piano straordinario del PNRR-B che partirà dopo la conclusione del PNRR-A;
- n. 3 p.o. graveranno su quelli assegnati alla Scuola con il Piano straordinario PNRR-A di cui al DM 445/2022, condizionatamente all'utilizzo della modalità di copertura del posto ai sensi dell'art. 18 della Legge n. 240/2010, qualora essa sia deliberata dagli organi accademici a tempo debito (unica modalità consentita per poter far gravare il posto su tale Piano straordinario).

Tenuto conto che n. 2 ulteriori p.o. per posti di Ordinario erano già stati impegnati sul piano PNRR-A con la rimodulazione del fabbisogno deliberata nel mese di giugno u.s., l'utilizzo complessivo di p.o. relativi al PNRR-A per personale docente, consisterà in n. 5 p.o. su un totale di 9 (vd. *infra*).

Nella delibera di dicembre 2022 è stata altresì programmata la copertura di una posizione di RTDB per la Classe di Scienze politico-sociali nell'anno 2024, la quale - in base alle tempistiche assunzionali - potrà essere prevista sulle risorse del nuovo Piano straordinario PNRR-B che saranno assegnate alla Scuola a tempo debito con apposito decreto ministeriale, prima della chiusura del Piano PNRR-A.

Personale tecnico amministrativo

➤ Soluzioni interne all'Amministrazione

La Scuola soddisfa le esigenze di fabbisogno anche mediante il preventivo ricorso a mobilità interne espletate sulla base di apposito avviso riservato al personale in servizio che sia in possesso delle competenze/conoscenze/capacità richieste, con riserva di attuare altresì gli eventuali percorsi di riqualificazione professionale necessari per il personale coinvolto. In tale ottica, ad esempio, è stata posta in essere nel corso del 2022, a seguito del pensionamento dell'autista della Scuola, una mobilità interna per la copertura della posizione, a seguito della quale è stato destinato a ricoprirla - dopo un periodo di sperimentazione di sei mesi - un'unità di personale proveniente dal Servizio Ristorazione. Mobilità interne sono effettuate inoltre a seguito dell'eventuale chiusura o riorganizzazione delle strutture in cui la Scuola è articolata, ivi compresi i Centri/Laboratori, o possono essere finalizzate a supportare l'innovazione di processi

gestionali/operativi per il miglioramento dei servizi offerti, o, infine, per valorizzare il personale tramite eventuale attribuzioni di posizioni di responsabilità di struttura che siano vacanti. In considerazione di questo, per alcune delle esigenze di fabbisogno previste la Scuola si riserva di espletare, in via preventiva, delle procedure di mobilità interna. È pertanto prevedibile la necessità di una revisione in itinere della programmazione del fabbisogno anche in relazione all'esito di tali procedure di mobilità le quali potrebbero comportare un risparmio di punti organico rispetto a quelli necessari per coprire il posto attraverso procedure di reclutamento dall'esterno, sia nel senso di un eventuale cambiamento di profili per coprire posizioni eventualmente lasciate vacanti a seguito delle mobilità interne.

➤ **Nuovi posti di ruolo da coprire mediante accesso dall'esterno e progressioni verticali**

Premesso che è stata verificata presso la Scuola la non sussistenza di situazioni di esubero, si riporta qui di seguito la programmazione del fabbisogno di personale approvata il 20 dicembre u.s. con riferimento alla copertura di posti di PTA a tempo indeterminato mediante nuovi accessi dall'esterno (concorso e/o mobilità volontaria) o tramite procedure di progressione verticale coerenti con le esigenze organizzative della Scuola, con l'indicazione della tipologia dei punti organico impegnati (FFO o risorse del PNRR-A) e la specificazione - in caso di p.o. su FFO - dell'annualità di riferimento, privilegiando ove possibile l'utilizzo delle annualità più datate.

Programmazione per l'anno 2023					
n.	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.	Tipo/ anno
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Archivio protocollo e posta	0,30	PNRR-A
1	D	Amministrativa-gestionale	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,30	PNRR-A
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio alla Ricerca	0,30	PNRR-A
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	Servizio Patrimonio e ospitalità	0,30	PNRR-A
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	Servizio Infrastrutture Informatiche	0,30	PNRR-A
1	C	Amministrativa	Area Risorse Umane	0,25	PNRR-A
1	D	Amministrativa-gestionale	Area Risorse Umane	0,30	PNRR-A
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	STG San Silvestro	0,30	FFO 2020
1	D	Amministrativa-	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,30	FFO 2020

		gestionale			
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Internazionalizzazione	0,30	FFO 2020
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Bilancio e contabilità	0,30	FFO 2020
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	STG San Cataldo	0,30	FFO 2020
1	C	Biblioteche	Centro Biblioteca	0,25	FFO 2019
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Eventi e career services	0,30	FFO 2020
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Segreteria allievi	0,30	FFO 2014-2015
1	D	Amministrativa-gestionale	Centro Biblioteca	0,30	FFO 2014-2015
1	PEV D-EP	Amministrativa-gestionale	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,10	FFO 2014-2015
1	PEV C-D	Amministrativa-gestionale	Servizio Patrimonio e ospitalità	0,05	FFO 2017
1	C	Amministrativa	Area Polo fiorentino Eventi	0,25	FFO 2019
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Acquisti	0,30	FFO 2020
1	D	Amministrativa-gestionale	Ufficio Legale	0,30	FFO 2020
2	PEV B-C	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	Servizio Ristorazione (cuochi)	0,10	FFO 2020
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	STG Polvani	0,30	FFO 2020
1	PEV C-D	Amministrativa-gestionale	Servizio Edilizia	0,05	FFO 2014-2015
Programmazione per l'anno 2024					
n	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.	Tipologia p.o.
1	PEV C-D	Amministrativa-gestionale	Servizio alla Ricerca	0,05	FFO 2020
1	C	Amministrativa	Servizio Stipendi	0,25	FFO 2020

1	C	Amministrativa	Servizio alla Didattica	0,25	FFO 2020
1	C	Amministrativa	Servizio Valutazione Ricerca e Open Science	0,25	FFO 2020

A completamento del quadro delle nuove assunzioni di PTA a tempo indeterminato si precisa inoltre quanto segue:

- la quota d'obbligo degli appartenenti alle categorie protette al momento attuale risulta coperta, fermo restando che essa continuerà ad essere monitorata allo scopo di approntare per tempo eventuali strumenti di reclutamento finalizzati ad assicurarne il rispetto, in caso di sopravvenuta necessità;
- al momento attuale non si prevede l'espletamento di procedure di stabilizzazione.

➤ **Posti di personale a tempo determinato**

La Scuola ricorre ad assunzioni di personale a tempo determinato in modo contenuto, per fare fronte ad esigenze di servizio temporanee, oppure – in caso di esigenze permanenti - nelle more dell'espletamento di procedure di reclutamento a tempo indeterminato da cui assumere personale di ruolo destinato a soddisfarle.

La situazione del personale a tempo determinato alla data del 31.12.2022:

n	Cat.	Area	Struttura	Scadenza contratto	Tipologia fondi
1	D	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	4/7/2023	Fondi esterni Progetto EElisa

➤ **Contratti di somministrazione**

Nel corso del 2022 la Scuola per la prima volta ha fatto ricorso alla somministrazione di lavoro per affrontare, con la celerità richiesta dalla necessità di non arrecare pregiudizio ai servizi offerti all'utenza, l'esigenza di potenziamento di personale del Servizio Ristorazione verificatasi anche a seguito di una mobilità interna in uscita che prevedeva un periodo di prova/sperimentazione di sei mesi. A tal fine è stato attivato il seguente contratto:

n	Cat.	Area	Struttura	Scadenza contratto	Tipologia fondi
1	C	Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Servizio Ristorazione	10/4/2023	Fondi esterni

➤ **Comandi/distacchi**

Al momento la Scuola non intende programmare di ricorrere a tali istituti, peraltro notevolmente ridimensionati dagli ultimi interventi legislativi, per fare fronte alle proprie esigenze di fabbisogno interno.

3.3.5. Risorse assunzionali aggiuntive

Dipartimenti di Eccellenza

La Scuola ha coperto tutte le posizioni previste nell'ambito dei due Progetti dei Dipartimenti di eccellenza 2018-2022 risultati assegnatari del finanziamento, così come illustrato nel precedente piano triennale. Recentemente si sono conosciuti i risultati dei nuovi Dipartimenti di eccellenza 2023-2027 e, tra essi, è stato ammesso a finanziamento il progetto della Classe di Scienze. Esso prevede la copertura delle seguenti posizioni di personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo, a valere sui finanziamenti ministeriali oppure da prevedere su FFO della Scuola:

Progetto	Posti	Copertura finanziaria	Situazione procedura
Progetto Dip.to di eccellenza della Classe di Scienze 2023 - 2027	n.1 PO - s.s.d. MAT/07	Finanziamento MUR	Da attivare
	n.1 RTD-B - s.s.d. FIS/03	Finanziamento MUR	Da attivare
	n.1 RTD-B - s.s.d. MAT/08	Finanziamento MUR	Da attivare
	n.1 D - area tecnica, tecnico-scientifica e elaborazione dati	FFO*	Da attivare

* Tale posto può essere previsto a gravare sulle disponibilità dell'anno 2020.

Piani straordinari ministeriali

Nel corso del 2022 sono giunti definitivamente a scadenza i piani straordinari ministeriali per il reclutamento di RTDB di cui al D.M. n. 83/2020 e D.M. n. 856/2020, nonché le procedure di progressione dei ricercatori interni su posti di professore di seconda fascia ai sensi dell'art. 24, comma 6, della Legge n. 240/2022 a valere sulle risorse degli appositi piani straordinari ministeriali di cui al DM n. 84/2020 e al DM n. 561/2021.

Conclusi i predetti piani, è nel frattempo intervenuta la previsione di cui all'art. 1, comma 297, lett. a) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024"* che ha incrementato il fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO) per gli anni 2022-2026 con apposite risorse provenienti dal PNR le quali sono poi state ripartite dagli atenei con il Decreto Ministeriale n. 445 del 6.5.2022.

Tale decreto ha previsto che le risorse stanziare siano utilizzate secondo le seguenti tempistiche, alimentando n. 4 Piani straordinari ministeriali in successione, anche con riferimento agli intervalli temporali di reclutamento:

Piano straordinario	Intervallo temporale reclutamento
Piano A	1° ottobre 2022 - 31 ottobre 2024
Piano B	1° gennaio 2024 - 31 ottobre 2025
Piano C	1° gennaio 2025 - 31 ottobre 2026
Piano D	1° gennaio 2026 - 31 ottobre 2027

Le risorse finanziarie ministeriali disponibili per ogni Piano straordinario sono convertite dal MUR in termini di punti organico, secondo il sistema già in uso per il fabbisogno ordinario, e possono essere utilizzate nel rispetto degli indirizzi della programmazione triennale del personale definita con il DPCM di cui all'art. 4, comma 5, del D. Lgs. 29 marzo 2012, n. 49; per la copertura di posti di professore di prima fascia le risorse di cui trattasi devono essere riservate esclusivamente all'espletamento di procedure di chiamata ai sensi dell'art. 18 della Legge n. 240/2010.

Il richiamato DM n. 445/2022 ha previsto l'assegnazione alla Scuola di n. 9 punti organico del Piano A (per brevità "PNRR-A") da utilizzare per assunzioni da concludere entro il 31.12.2024. I relativi punti organico sono stati impegnati dalla Scuola per la programmazione delle assunzioni di personale indicate nei paragrafi e riepilogate nei seguenti prospetti:

Posti di professore di prima fascia

Posizioni di Ordinario programmate nell'anno 2022		
Classe	n. posti e Settore scientifico disciplinare	p.o.
Classe di Lettere e Filosofia	n.1 PO di L-FIL-LET/09 Filologia e linguistica romanza (art. 18 - nomina prevista dal 1.2.2023)	1,00
Classe di Lettere e Filosofia	n. 1 PO di M-FIL/06 Storia della filosofia (art. 18 - in corso)	1,00
Posizioni di Ordinario programmate nell'anno 2023-2024		
Classe	n. posti e Settore scientifico disciplinare	p.o.
Da definire	n. 3 delle n. 14 posizioni programmate nel triennio 2023-2025 (le prime tre che saranno avviate con procedura ai sensi dell'art. 18 della Legge n. 240/2010, con assunzione da effettuare entro il 31.10.2024)	3,00
Totale 5,00		

Posti di personale tecnico e amministrativo

Posizioni programmate nell'anno 2022				
n.	Cat.	Area	Destinazione	p.o. PNRR-A
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	Servizio Infrastr. Informatiche	0,30
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dati	Servizio Edilizia (profilo architetto)	0,30

1	C	Amministrativa	Polo Fiorentino Didattica	0,25
1	D	Amministrativa-gestionale	Centro Edizioni	0,30
1	D	Amministrativa-gestionale	STG Puteano	0,30
Posizioni programmate nell'anno 2023				
n.	Cat.	Area	Destinazione	p.o. PNRR-A
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio Archivio protocollo e posta	0,30
1	D	Amministrativa-gestionale	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,30
1	D	Amministrativa-gestionale	Servizio alla Ricerca	0,30
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dat	Servizio Patrimonio e ospitalità	0,30
1	D	Tecnica, tecnico-scient., el.dat	Servizio Infrastrutture Informatiche	0,30
Totale 2,95				

3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE

Gli ambiti di intervento della formazione per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario sono definiti tenuto conto delle esigenze rilevate periodicamente per ciascuna struttura organizzativa presso i/le responsabili di struttura³³, delle priorità strategiche della Scuola declinate negli obiettivi di performance, delle novità organizzative e normative, di natura tecnica, giuridica e contabile, impattanti sulle attività.

Dal punto di vista della **dimensione degli interventi**, la formazione si sviluppa secondo la seguente articolazione:

- Attività formative destinate a *tutto il personale*, per trasversalità dell'argomento e/o per disposizioni normative;
- Attività formative per *comunità e/o filiere professionali*, anche trasversali alle strutture organizzative;
- Attività formative funzionali all'*inserimento lavorativo* (nuove assunzioni, mobilità tra strutture);
- Attività formative destinate a *singole strutture organizzative* o a loro *specifiche professionalità*.

In ordine all'**individuazione dei formatori/formatrici**, le risorse attivate per realizzare le iniziative formative laddove sia possibile e/o necessario in base alla tipologia o alla tematica dell'intervento sono interne, in alternativa si fa ricorso ad agenzie di formazione o professionalità esterne, tramite procedura di acquisto di servizi. Un importante pacchetto di iniziative viene acquisito da CINECA, di cui la Scuola è ente consorziato, in relazione agli applicativi da esso sviluppati. L'acquisto di corsi cosiddetti "a catalogo" presso realtà esterne, pubbliche o private, viene valutato per gli ambiti per i quali l'attivazione di iniziative in-house

³³ L'ultima rilevazione sistematica dei fabbisogni formativi è stata effettuata tra dicembre 2021 e gennaio 2022.

non sarebbe conveniente per il costo di realizzazione. Un'utile sinergia è quella da anni sviluppata con la Scuola Superiore Sant'Anna e IMT Altissimi Studi di Lucca: periodicamente gli uffici di riferimento delle tre Scuole si confrontano per un allineamento *in itinere* sulle rispettive esigenze e priorità, al fine di organizzare eventi di formazione congiunta. Gli eventi di questo tipo, quando possibili, consentono infatti di ottimizzare i costi e soprattutto rappresentano utili occasioni di confronto e condivisione di esperienze.

In ordine alla **modalità di fruizione**, si segnala che quella online/sincrona, adottata in modo sistematico nel 2020 in concomitanza dell'emergenza sanitaria e poi valorizzata anche nel corso del biennio successivo – anche per il protrarsi a livello nazionale e mondiale delle condizioni che l'avevano resa indispensabile – si è dimostrata una scelta valida, sia in termini di efficacia che per il contenimento degli eventuali costi di trasferta, in particolare per i corsi che non richiedono attività laboratoriale o forte interattività.

Per lo svolgimento delle iniziative formative è annualmente valorizzata un'apposita voce del Bilancio di previsione della Scuola: il Bilancio unico di previsione della Scuola per l'anno 2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2022, prevede per la formazione del personale risorse pari ad euro 69.261,68.

Con particolare riferimento al 2023, gli obiettivi della formazione alla SNS sono, in sintesi la qualificazione e riqualificazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, declinati in attività di acquisizione e/o consolidamento di conoscenze (informatiche, linguistiche, normative di natura giuridica e contabile) e di competenze e comportamenti (soft skills, leadership, etica, anticorruzione), attraverso interventi caratterizzati da diversi livelli di trasversalità. Per quanto riguarda la formazione in ambito salute e sicurezza, l'Ufficio Prevenzione e Protezione pianifica, a valere sulle risorse appositamente dedicate, tutti gli interventi di formazione e aggiornamento periodico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro previsti dalla normativa vigente.

Per il triennio 2023-2025, con un focus particolare sul 2023, la programmazione si basa sul Piano della formazione adottato, previa informativa sindacale e parere favorevole del Comitato Unico di Garanzia, con il decreto del Segretario generale n. 142 del 10 marzo 2022 (prot. SNS n. 7733/2022), di seguito richiamato nel PIAO 2022/2024 e aggiornato a giugno 2022. Tiene altresì conto della formazione realizzata da allora, di nuove esigenze formative emerse nel frattempo, degli obiettivi di performance definiti nell'ambito del ciclo 2023, di quelli correlati alle misure anticorruzione e più in generale a quelli di digitalizzazione e semplificazione.

Tra gli obiettivi di performance 2023 si segnala in particolare la definizione di nuove Linee guida della formazione nelle quali confluiranno, tra le novità, i criteri e le modalità di valutazione degli esiti della formazione, attualmente in fase di studio; all'ormai consolidata valutazione dei corsi da parte dell'utenza – tramite questionari di gradimento erogati su piattaforma della Scuola – e

ai test di valutazione dell'apprendimento a fine attività, si affiancheranno ulteriori modalità attualmente in fase di sperimentazione (cfr. ulteriore valutazione dell'apprendimento e prove pratiche a distanza di mesi dalla formazione). Fino alla definizione delle nuove linee guida continueranno a trovare applicazione quelle approvate in allegato al decreto del Segretario generale sopramenzionato.

Il seguente prospetto riepiloga gli interventi previsti (alcuni dei quali già avviati nel 2022), la platea potenziale dei discenti, nonché una stima dei tempi per l'avvio e/o per la conclusione delle singole attività. È prevista una verifica intermedia, indicativamente nel mese di giugno 2023, cui potrà far seguito una rimodulazione da parte del Segretario generale nell'esercizio dei suoi poteri gestionali che sarà oggetto di comunicazione al Consiglio di Amministrazione, nonché una verifica ulteriore – eventualmente correlata ad una nuova rilevazione dei fabbisogni – anche nel mese di dicembre, funzionale all'aggiornamento per il triennio 2024/2026.

competenze	ambito d'intervento	obiettivi	dimensione	tempistica
acquisti	Mercato elettronico delle PPAA e Richieste di offerta	Approfondimenti sull'uso della piattaforma MePa e sulle richieste di offerta	formazione trasversale per comunità professionali	2023
acquisti	Gli acquisti sotto 5.000,00 euro e sotto 40.000,00 euro	Acquisizione dei fondamenti normativi e disamina delle attività essenziali	formazione trasversale per comunità professionali	2023
acquisti	Normativa negoziale (regolamento SNS, codice contratti, PNRR)	Formazione e aggiornamento in materia negoziale con un focus particolare sugli acquisti in ambito PNRR e/o sulle modifiche in divenire al codice dei contratti. Il regolamento negoziale SNS.	formazione trasversale per comunità professionale	2023/24
anticorruzione	Formazione "etica"	Formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico prevista dal D.L. n. 36/2022 (art. 4), convertito con modificazione nella L. n. 79/2022	formazione per tutto il ptab	2023
comportamenti	Cultura organizzativa e valutazione dei comportamenti	Aumentare la consapevolezza sugli obiettivi e l'utilità della valutazione dei comportamenti	formazione per tutto il ptab	2023/24
comportamenti	Formazione manageriale	Fornire ai responsabili di struttura approfondimenti su 1. analisi dati, programmazione, pianificazione; 2. <i>problem solving</i> , capacità decisionale; 3. motivare, delegare; 4. valutazione, dare feedback e gestione dei conflitti, attraverso corsi e	formazione trasversale per comunità professionali	2023

		seminari/interventi di figure esterne che riportino esperienze di management. In generale, analisi di casi di studio e <i>best practices</i>		
comportamenti	Codice di Comportamento	Approfondimenti funzionali agli aggiornamenti al Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) previsti dal D.L. n. 36/2022, convertito con modificazione nella L. n. 79/2022	formazione trasversale per comunità professionali	2023/24
fisco	Normativa fiscale	Aggiornamenti in ambito fiscale e confronto tra atenei su problematiche comuni	formazione trasversale per comunità professionali	almeno due eventi nel 2023
contabilità	Piattaforme e applicativi	Aggiornamenti relativi all'uso dei moduli di U-GOV per la gestione contabile	formazione trasversale per comunità professionali	2023
gestione del personale	Pensioni	Focus sulle novità pensionistiche derivanti dalla legge di bilancio	formazione specifica	almeno un evento nel 2023
gestione del personale	Il nuovo CCNL di comparto	Fornire una panoramica e approfondimenti specifici sulle novità del CCNL del comparto Istruzione e ricerca in via di definizione	formazione trasversale per comunità professionali	2023
gestione del personale	Metodologie e strumenti per gestire il processo di formazione del personale tecnico amministrativo	Consolidare la conoscenza del processo di formazione del personale nelle sue articolazioni e degli strumenti per gestirlo	formazione specifica	2023
informatica/digitalizzazione	Progetto "Syllabus PA" del Dipartimento della Funzione pubblica	Incrementare/consolidare le competenze digitali a partire da un assessment di tali competenze per ciascun partecipante prospettato dal DFP, propedeutico a corsi online personalizzati, offerti da una piattaforma ministeriale	formazione per tutto il ptab	2023
informatica/digitalizzazione	Excel - livello base/intermedio	Avvio all'utilizzo e sviluppo della conoscenza di livello intermedio di Excel, per il personale interessato che nel primo semestre 2022 ha sostenuto il test per l'accertamento del livello di conoscenza dell'applicativo, oltre che per eventuale personale neoassunto, sulla base di specifiche esigenze	formazione per tutto il ptab	2023/24

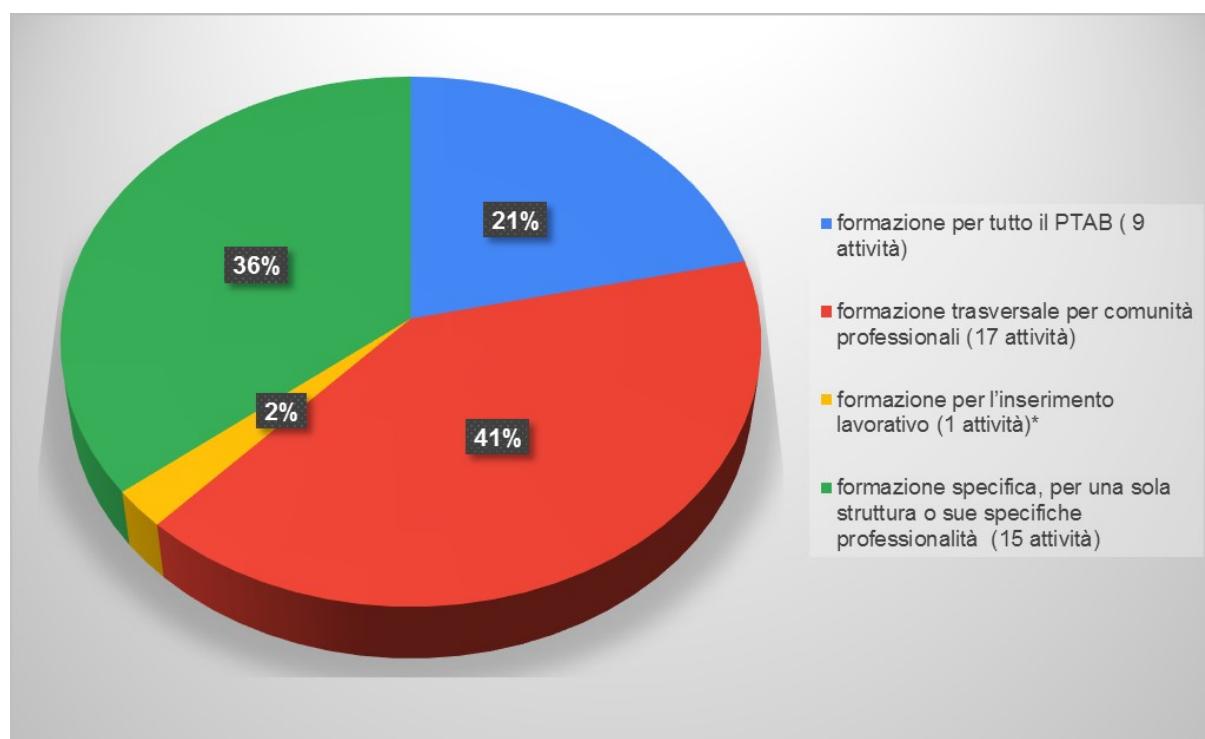
informatica/ digitalizzazione	Excel - moduli di approfondimento (livello avanzato)	Approfondimento della conoscenza di livello avanzato di Excel, per il personale interessato che nel primo semestre 2022 ha sostenuto il test per l'accertamento del livello di conoscenza dell'applicativo, oltre che per eventuale personale neoassunto, sulla base di specifiche esigenze	formazione per tutto il ptab	2023/24
informatica/ digitalizzazione	Microsoft 365 per utenti	Imparare l'utilizzo integrato delle principali funzionalità della piattaforma: gestione e archiviazione di file condivisi, applicativi Office, calendario, riunioni, ecc.	formazione per tutto il ptab	2023
informatica/ digitalizzazione	Potenziamento accessibilità dei documenti informatici	Approfondire le conoscenze operative sull'accessibilità digitale dei documenti prodotti, anche per uniformare la conoscenza degli strumenti e delle metodologie già in uso	formazione per tutto il ptab	2023
informatica/ digitalizzazione	Progetto Procedamus	Aggiornamenti in materia di procedimenti amministrativi, gestione dei documenti, amministrazione digitale e trasparenza, attraverso gruppi di lavoro, incontri formativi e possibilità di sottoporre quesiti.	formazione trasversale per comunità professionali	2022/23
informatica/ digitalizzazione	PAT - Portale Amministrazione Trasparente (formazione per utenti)	Formazione operativa per gli abilitanti e/o abilitandi alla pubblicazione dei dati ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 sul portale acquisito dalla Scuola nel 2022	formazione trasversale per comunità professionali	2023
informatica/ digitalizzazione	Applicativi BIM - Building Information Modeling (percorso base e avanzato)	Approfondire la conoscenza operativa delle metodologie di Building Information Modeling, in particolare dell'utilizzo di specifici software	formazione trasversale per comunità professionali	2023
informatica/ digitalizzazione	Formazione/aggiornamento specialistico per servizi informativi e infrastrutture	Rafforzare competenze specialistiche, in particolare per i progetti e le attività legate al Cloud Microsoft (tra cui 365) e per analisi e sviluppo di nuovi servizi web per l'Ateneo.	formazione specifica	2022/23
informatica/ digitalizzazione	Smartsheet	Apprendere l'utilizzo del software Smartsheet per la pianificazione, il coordinamento e l'esecuzione di un progetto edilizio, a supporto dei tecnici che curano i processi di realizzazione degli interventi edilizi e impiantistici negli edifici della Scuola.	formazione specifica	2023

informatica/ digitalizzazione	Software di acquisizione e modellazione 3D (Metashape, DigiCad3d)	Potenziare le competenze di base in ambito di acquisizione e modellazione 3D di immagini per la gestione di reperti da museo e strutture da scavo archeologico	formazione specifica	2023
informatica/ digitalizzazione	Wordpress	Apprendere e/o approfondire l'utilizzo di Wordpress, per la gestione dei contenuti dei siti pertinenti ai progetti dei Laboratori DocStAr e SAET	formazione specifica	2023
informatica/ digitalizzazione	Data analyst, data scientist	Approfondire la conoscenza di data mining e software per l'analisi dei dati, metodi statistici e modelli predittivi, strumenti di visualizzazione	formazione specifica	2023/24
informatica/ digitalizzazione	Ambiente di virtualizzazione	A valle della formazione su Containers e Kubernetes (2021), aumentare la competenza e consapevolezza delle potenzialità dell'ambiente di virtualizzazione, per le attività relative alla gestione on premise delle risorse di calcolo con ottimizzazioni derivanti dalla virtualizzazione	formazione specifica	2023/24
informatica/ digitalizzazione	Aggiornamento per il responsabile della transizione al digitale	Approfondire le competenze specialistiche necessarie per il coordinamento dell'attività	formazione specifica	2023/24
multidisciplinari	Ciclo di corsi di formazione ai sensi dell'art. 54 del CCNL Comparto Università 2006-2009	Formazione per neoassunti e per il personale coinvolto in processi di mobilità interna	formazione per l'inserimento lavorativo	2023
internazionalizzazione/ servizi agli studenti	Welcome Service. Aggiornamenti su gestione dei collaboratori/assegnisti stranieri, pratiche di ingresso e immigrazione	Approfondire conoscenze e competenze necessarie per gestire le procedure inerenti ai processi di immigrazione e fornire supporto alle richieste di visto/permesso di soggiorno	formazione trasversale per comunità professionali	2023/24
internazionalizzazione/ servizi agli studenti	Anagrafe Nazionale Studenti e SUA-Scuole	Approfondire le conoscenze per l'utilizzo della piattaforma ANS (Anagrafe Nazionale Studenti) e per il caricamento dell'offerta formativa su portale SUA-Scuole. L'esigenza formativa è determinata dalla specificità delle carriere SNS e dall'utilizzo di un gestionale della didattica non direttamente integrato con ANS e SUA-Scuole.	formazione specifica	2023

Lingue	Inglese per livelli superiori al B1+	Consolidare la conoscenza parlata e scritta della lingua inglese, con possibilità di specifici approfondimenti settoriali, per tutto il personale interessato che non aveva già preso parte ai corsi di inglese del 2020 ed è risultato in possesso di conoscenza iniziale della lingua inglese superiore al B1+, accertata mediante test di livello	formazione per tutto il ptab	2023
lingue	Inglese per livelli da A2 a B1+	Migliorare la conoscenza parlata e scritta della lingua inglese, per tutto il personale interessato che non abbia già preso parte alla tornata di corsi del 2022-23 e risulti in possesso di conoscenza iniziale della lingua inglese di livello tra A2 e B1+, da accertare mediante specifico test	formazione per tutto il ptab	2024/25
open science	Aggiornamenti in materia di open access	Approfondimenti per consolidamento delle competenze specialistiche	formazione trasversale per comunità professionali	2023
privacy	Formazione e aggiornamento ai sensi del GDPR, a cura del DPO	Aggiornamento delle conoscenze finalizzato alla gestione operativa di dati riservati/sensibili	formazione trasversale per comunità professionali	2023
ricerca e trasferimento tecnologico	Aggiornamento tecnico programmi di finanziamento per Ricerca e per attività di Trasferimento Tecnologico, compreso PNRR	Aggiornamento e consolidamento delle competenze tecniche in ambito di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca e di attività connesse al trasferimento tecnologico	formazione trasversale per comunità professionali	2023
ricerca e trasferimento tecnologico	Progettazione europea	Consolidare le conoscenze e competenze in ambito di supporto alla progettazione	formazione trasversale per comunità professionali	2023
ricerca e trasferimento tecnologico	Metodologie e strumenti per la valutazione della ricerca	Approfondire le conoscenze in materia di gestione dei dati e compilazione DMP - diritto d'autore - approfondimenti su IRIS (Cineca) - bibliometria e metriche di valutazione alternative	formazione specifica	2023
servizi bibliotecari e tecnici	Il nuovo manuale interno di catalogazione e REICAT (Regole italiane di catalogazione)	Acquisire conoscenze operative per procedere all'aggiornamento complessivo del manuale interno di catalogazione rispetto a REICAT e UNIMARC	formazione specifica	2023
strategia/programmazione	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - formazione prevista	Approfondimenti per il personale che predispone i documenti programmatori confluiti nel PIAO, per	formazione trasversale per comunità professionali	2023

	dall'art. 12 del DPR n. 81 del 24/06/2022	strutturarne le parti in modo organico e in coerenza con i nuovi obiettivi di programmazione		
strategia/ programmazione	Metodologie e pratiche per la gestione del piano strategico	Fornire gli strumenti metodologici necessari per gestire il processo del Piano Strategico, dalla definizione degli obiettivi fino al monitoraggio dei risultati.	formazione specifica	2023/24
Performance	SPRINT per la gestione del ciclo della performance	Approfondire la conoscenza operativa dell'applicativo di performance management "SPRINT" di Cineca, a supporto del ciclo di gestione della performance	formazione specifica	2023
organizzazione	U-GOV Modulo organico	Formazione/aggiornamento operativo sul modulo di U-GOV dedicato alla gestione delle Posizioni Organizzative e ai connessi cicli autorizzativi	formazione specifica	2023

Di seguito la rappresentazione in forma grafica della distribuzione delle iniziative previste ³⁴:



³⁴ Il ciclo dedicato al personale neoassunto, inteso come panoramica degli ambiti di interesse generale e trasversale per il personale tecnico amministrativo (organizzazione e performance, risorse informative, prerogative sindacali, formazione, responsabilità del dipendente pubblico, etc.), è complementare rispetto alle altre tipologie di formazione rappresentate nel grafico che tengono conto di specifiche esigenze.

3.5. PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE

3.5.1. Azioni Positive

Le azioni positive per il triennio 2023/2025 sono state definite, su proposta del Comitato Unico di Garanzia della Scuola. Come nella programmazione precedente, le azioni sono previste, declinate e sviluppate nei seguenti ambiti di intervento:

Ambito	Azioni
Indagine e formazione	Azione "Indagine conoscitiva" Azione "Informazione e formazione" Azione "Attività per bambine e bambini"
Conciliazione tempi di lavoro e vita familiare	Azione "Il nido più adatto" Azione "Un aiuto quando serve" Azione "Le vacanze dei bambini e delle bambine" Azione "Un aiuto per i nostri anziani e/o persone con disabilità" Azione "Lavoro da remoto" Azioni "Ferie solidali" e "Flessibilità oraria"
Cultura della parità	Azione "Sportello anti violenza" in collaborazione con i CUG UNIPI e SSSA Azione "Imparare a pensare le differenze" Azione "Una rete per la parità" Azione "Attenzione alla comunicazione!" Azione "Donne e Scienze" Azione "Carriera alias"
Monitoraggio e ascolto	Azione "Uno sportello di ascolto" Azione "Supporto psicologico" Azione "Conoscere le esigenze di tutti" Azione "Miglioramento del clima"
Benessere e qualità della vita	Azione "In forma" Azione "Medicina di genere" Azione "Benessere alimentare"

Le misure – in dettaglio declinate nell'allegato n. 4 - 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 Comitato³⁵.

Il Comitato Unico di Garanzia della Scuola svolge anche un'attività di monitoraggio e di verifica finale circa l'esecuzione delle misure previste ed attuate in sede di Relazione annuale sulla situazione del personale, prevista dalla Direttiva n. 2/2019.

³⁵ Sul budget 2023 sono stati previsti 27.000,00 euro.

Nella medesima sede sono analizzati i dati forniti dall'Amministrazione, tra cui quelli relativi alla composizione delle commissioni di concorso. Si ricorda in proposito che l'art. 57 del D. Lgs. n. 165/2001, considerata applicabile alle commissioni dei concorsi pubblici di lavoro subordinato, prevede che "Le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro: a) riservano alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso" e che una Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee dell'11 marzo 2005, n. 251 prevede che nelle Commissioni di concorso almeno uno dei componenti debba appartenere ad un genere diverso da quello dei restanti due componenti. Previsioni di equilibrio di genere sono quindi presenti in vari regolamenti della Scuola (per reclutamento docenti, per quello dei ricercatori, del PTAB) e costante è l'attenzione a far sì che sia presente almeno una donna in commissione. Analoga attenzione, anche in assenza di una specifica previsione regolamentare, è prestata in sede di formazione delle commissioni per il conferimento di assegni di ricerca. La relazione del CUG sulla situazione del personale riferita al 2022 entro il 30 marzo 2023 sarà trasmessa al Direttore ed al Segretario generale della Scuola, al Nucleo di Valutazione, nonché al Dipartimento della Funzione pubblica ed al Dipartimento delle pari Opportunità.

3.5.2. Gender Equality Plan e Bilancio di genere

In linea con i valori promossi dallo Statuto, dal Piano Strategico e dal Codice Etico per raggiungere gli obiettivi fissati dall'Unione Europea in materia di equità di genere, la Scuola – all'esito di un percorso partecipativo interno guidato dal Comitato Unico di Garanzia – ha predisposto e sta attuando un proprio **Gender Equality Plan (GEP)** disponibile al seguente link [Gender Equality Plan 2022 2024](#). Nel corso del 2023 continuerà l'attività di monitoraggio delle azioni ivi previste.

Nel 2023 si doterà del primo **Bilancio di genere**. Una risorsa appositamente dedicata, selezionata nell'ambito di una selezione pubblica, per titoli e colloquio, per il conferimento di un assegno di ricerca ("Analisi e valutazione dei Gender Equality Plan nell'accademia Italiana e attività legate al Bilancio di Genere") presso la Classe di Scienze politico-sociali, collaborerà ad un programma di ricerca denominato "Ricognizione e valutazione comparativa del GEP (Piano di uguaglianza di genere, gender equality plan) della Scuola Normale Superiore nel panorama delle Università Italiane: attività finalizzate al supporto alla redazione del Bilancio di genere".

3.5.3. Altri istituti di garanzia

Completano il panorama degli istituti di garanzia la figura del/della Consigliere/a di fiducia, il Comitato garante del Codice etico, la figura del/della Delegato/a per la disabilità e le pari opportunità, lo Sportello interuniversitario contro la violenza di genere.

In particolare, la figura del/della **Consigliere/a di fiducia** è chiamata a svolgere funzioni di prevenzione e contrasto delle discriminazioni, degli abusi e delle molestie nei luoghi di lavoro e di studio. In piena autonomia e nel rispetto della riservatezza di tutte le persone coinvolte:

- presta la sua assistenza e la sua attività di ascolto a chi si ritenga vittima di discriminazioni, abusi e molestie e si adopera per la risoluzione del caso;
- ha il compito di monitorare eventuali situazioni di rischio, svolgendo attività di rilevazione dei disagi nel rispetto dell'anonimato;
- fermo restando il dovere di assicurare il diritto alla riservatezza dei soggetti coinvolti, ha accesso ai documenti amministrativi inerenti al caso sottoposto alla sua attenzione e riceve tutte le informazioni necessarie per la definizione del medesimo;
- collabora con il Comitato Unico di Garanzia alle cui riunioni può essere invitata a partecipare;
- relaziona al Comitato Unico di Garanzia ed agli Organi della Scuola annualmente – e comunque ogni volta lo reputi opportuno – circa gli esiti della sua attività, anche di monitoraggio.

Amplius [Consigliera di fiducia SNS](#) ed in particolare il Regolamento istitutivo della figura.

Il **Comitato garante del Codice etico** è previsto dal Codice etico della Scuola (art. 16): ha una compagine in cui sono rappresentate tutte le componenti della Scuola, oltre che un rappresentante del CUG SNS e il/la Consigliere/a di fiducia. Svolge funzioni consultive, di ricerca, di monitoraggio e di verifica in merito all'attuazione e al rispetto delle norme del Codice etico, analizza le segnalazioni di violazioni del Codice e svolge l'istruttoria, trasmettendo al Senato accademico le proprie valutazioni; propone agli organi competenti modifiche o integrazioni delle fonti interne della Scuola in relazione agli ambiti di propria competenza, svolge attività di informazione e divulgazione, anche verso l'esterno, della propria attività e delle tematiche connesse.

Amplius [Comitato Garante del Codice Etico](#)

Il Direttore inoltre, ai sensi dell'art. 17, comma 4 dello Statuto, ha conferito una **delega** per lo svolgimento delle **attività inerenti le disabilità e le pari opportunità**.

Lo **Sportello interuniversitario contro la violenza di genere** è nato dal coordinamento dei CUG di Scuola Normale Superiore, Scuola Sant'Anna e Università di Pisa, per intensificare l'impegno dei tre atenei nella tutela delle persone offese da atti di violenza di genere fisica, psicologica, sessuale, morale ed economica.

Anonimo, gratuito e senza obbligo di denuncia, lo Sportello è a disposizione di chi studia, fa ricerca, insegna e lavora in Normale, nella sede pisana e in quella fiorentina, Sant'Anna e Università.

Chiunque abbia subito atti di discriminazione e violenza di genere – o comunque legati alla propria identità di genere e/o orientamento sessuale – anche in luoghi diversi da quelli universitari, potrà rivolgersi allo sportello.

Lo Sportello - la cui gestione è stata affidata alla Casa della Donna di Pisa - offre, sia in italiano che in inglese, un servizio di ascolto, assistenza, informazione, indirizzando – in caso di bisogni particolari o di maggiore complessità – verso strutture, associazioni, istituzioni socio-sanitarie o giudiziarie del territorio.

Amplius [Sportello contro la violenza di genere](#)

3.6. BENESSERE ORGANIZZATIVO E MOBILITY MANAGER

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.

La relazione contenente i risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente della Scuola Normale - anno 2021 è stata appena pubblicata.

La rilevazione, indirizzata a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola, si è svolta tra il 20 ed il 30 aprile 2022 ed è stata gestita con il software Lime Survey.

Il testo dell'indagine - cui ha partecipato il 50% del personale - 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.

Di seguito, in base ai risultati, i punti di forza e quelli da migliorare:

Punti di forza
• Clima lavorativo
• Autopercezione del personale nel contesto lavorativo
• Valutazione del superiore gerarchico

Punti da migliorare
• Equità retributiva
• Meritocrazia e possibilità di sviluppo professionale
• Coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi
• Circolazione delle informazioni e conoscenza della performance organizzativa

La relazione completa è disponibile al seguente link: [Relazione Benessere organizzativo anno 2021](#)

Nel dicembre 2022, su proposta del Mobility manager della Scuola - definita anche alla luce delle risultanze di un questionario mirato somministrato alle componenti, è stato adottato³⁶ il **Piano degli Spostamenti Casa - Lavoro**.

Il piano individua i seguenti obiettivi generali riguardo gli spostamenti casa-lavoro:

- miglioramento dell'accessibilità aziendale;
- miglior organizzazione degli spostamenti;
- riduzione dell'utilizzo delle auto private;
- aumento dell'utilizzo del trasporto collettivo;
- aumento della mobilità attiva (pedonale e ciclistica);
- razionalizzazione del lavoro da remoto in funzione degli obiettivi di mobilità;
- riduzione dei tempi di spostamento e dello stress psicofisico da traffico;
- riduzione dei costi del trasporto per raggiungere il luogo di lavoro;
- riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti;
- sensibilizzazione sui temi di sostenibilità e ambiente

e previsto le misure di seguito sintetizzate ed i relativi oneri economici stimati per farvi fronte:

- ✓ Formazione e sensibilizzazione
- ✓ Contributi per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico

³⁶ Senato accademico del 19 dicembre 2022 e Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2022.

- ✓ Revisione delle norme di uso e della struttura del parcheggio del complesso di San Silvestro;
- ✓ Parcheggi biciclette - posizionamento di nuove rastrelliere e creazione di spazi chiusi e presidiati;
- ✓ Richiesta di una nuova stazione CicloPi e/o di bici elettriche presso il complesso di San Silvestro;
- ✓ Verifica della possibilità di stipulare una convenzione per i servizi ferroviari;
- ✓ Servizio di bike-sharing nei collegi (20 biciclette per collegio) e utilizzazione di mezzi elettrici a due e quattro ruote (bici elettriche e Vespa Piaggio, o equivalenti) per servizi logistici (con relativa pensilina fotovoltaica per ricarica);
- ✓ Piattaforma web per favorire il car pooling.

4. MONITORAGGIO

La fase di monitoraggio prevista per il PIAO non presenta una strutturazione univoca, data la composizione eterogenea delle sue sezioni e la vigenza di una normativa specifica e consolidata. In linea generale, il monitoraggio si articola in due momenti, uno infra annuale, con finalità di risoluzione di criticità emerse e introduzione di correttivi all'interno del processo oggetto di monitoraggio e l'altro finale, con funzione di rendicontazione agli organi per riorientare le scelte nella nuova programmazione.

Entrambi i momenti, che possono anche non coesistere, prevedono l'utilizzo di indicatori che risultano essere diversi in relazione alla natura dell'azione/obiettivo inserito nella sezione 2.1.

Pertanto, con riferimento al valore pubblico, se l'obiettivo che lo genera è inserito nel ciclo della performance, il relativo indicatore è enunciato nella colonna dei livelli dell'allegato n. 1 e sarà monitorato secondo le scadenze previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente. Lo stesso iter si applica per le iniziative che si collocano all'interno dei progetti finanziati con la programmazione triennale ministeriale del MUR che prevede una fase di monitoraggio e valutazione degli indicatori fissati, secondo le metriche definite dai decreti che disciplinano la materia.

Laddove, invece, l'attività o l'obiettivo che genera valore pubblico si collochi all'interno delle iniziative di Terza Missione previste per il territorio locale e/o nazionale, gli indicatori sono essenzialmente legati al gradimento dell'iniziativa che viene, laddove possibile, rilevata con questionari *ad hoc* e all'aumento delle richieste di adesione o partecipazione. Su questo piano, il servizio competente rendiconta i dati alla Commissione Terza Missione che riferisce al Direttore e lo affianca nella stesura della nuova programmazione, recependo le informazioni di feedback.

Non bisogna, infine, dimenticare di sottolineare che le dimensioni della Didattica, della Ricerca, della Terza missione e dei servizi che, come già detto, sono le matrici generatrici di valore pubblico per eccellenza della Scuola in quanto legate alle sue finalità istituzionali, sono presidiate da un Sistema AQ che individua e stabilisce gli attori, gli indicatori e gli strumenti che devono essere utilizzati per l'attuazione delle fasi di monitoraggio.

L'Ufficio Organizzazione e Valutazione, in quanto preposto alle attività di coordinamento del PIAO, opera in stretto raccordo con tutte le altre strutture della Scuola che, per la natura dei temi previsti dal Piano, risultano essere coinvolte. Il raccordo naturalmente creatosi tra le strutture è stato gestito attraverso un tavolo di coordinamento in cui i partecipanti operano in maniera sincronica, soprattutto per la parte di pianificazione e redazione del documento.

In merito alla fase del monitoraggio, le finalità che si prefigge di raggiungere il tavolo di coordinamento sono:

- mappare gli strumenti di monitoraggio rispetto alle attività e delle politiche attuative del PIAO con la diretta collaborazione delle strutture di riferimento;
- fornire alla Governance un'analisi dei dati e dei risultati acquisiti per orientare la nuova programmazione, in una logica di miglioramento continuo.

Come previsto dall'art. 5 del DI n.132/2022, il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance, in particolare degli obiettivi assegnati, viene effettuato ai sensi del combinato disposto degli artt. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del D.lgs. n. 150/2009 e secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente.

Nell'aggiornamento del [Sistema](#), per l'anno 2023, come già detto, è stata potenziata la fase del monitoraggio con l'introduzione di diversi livelli di analisi:

- dei risultati ottenuti su ciascun obiettivo operativo assegnato, finalizzato ad un check sugli stati di avanzamento delle attività rispetto ai livelli programmati. Il monitoraggio è gestibile anche attraverso un'apposita sezione del gestionale in uso. Questo tipo di monitoraggio è finalizzato a gestire fenomeni esogeni che possano inficiare il conseguimento del risultato e, dunque, a imporre una rimodulazione dell'obiettivo o dei suoi livelli.
- dei comportamenti organizzativi previsti per la valutazione della performance individuale.

Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione è dettagliato nella sezione 2.3 e più specificatamente nell'allegato n. 2, ricordando che la verifica sulla coerenza con gli obiettivi di performance con la sezione dedicata all'anticorruzione e alla trasparenza a cura del Nucleo di Valutazione è già avvenuta in data 26 gennaio 2023.

Come previsto dall'art 5 del DI n. 132 del 30/06/22, per la sezione Organizzazione e capitale umano, il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di Performance è effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione. Le relative modalità di monitoraggio saranno definite dal Nucleo di valutazione.

La rilevazione della soddisfazione degli utenti è da tempo uno degli strumenti che viene utilizzato per il monitoraggio delle attività e dei servizi offerti. La Scuola partecipa al progetto Good Practice ed in questo ambito somministra annualmente alla propria comunità un questionario di gradimento sui servizi offerti, integrato con specifici quesiti che tengono conto della realtà della Scuola.

Nel ciclo della performance sono altresì presenti degli obiettivi di Customer satisfaction collegati ai risultati di alcune domande del questionario somministrato nell'ambito del Good Practice (*amplius* sezione 2.1- sottosezione Performance).

Infine, annualmente il corpo studentesco, del corso ordinario e di perfezionamento, partecipa all'indagine collegata alla procedura di valutazione della didattica, i cui risultati sono presentati alle Commissioni Paritetiche, al Presidio della Qualità e al Nucleo di valutazione della Scuola.

Allegati

1. Quadro di riepilogo degli obiettivi di performance 2023 e rappresentazione del processo di cascading
2. Rischi corruttivi e trasparenza
3. Linee guida in materia lavoro agile presso la Scuola
4. Azioni positive per la parità e le pari opportunità pianificate dal Comitato Unico di Garanzia