

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

Le Linee Guida 2020, nella sezione dedicata alla valutazione della performance, forniscono le indicazioni per la redazione della relazione annuale del Nucleo di Valutazione, da intendersi come relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, a norma dell'art. 14 c. 4 lett. a) del d.lgs. n.150/2009, offrendo la possibilità di scegliere tra la compilazione di una scheda di analisi con 14 punti di attenzione, illustrati nell'allegato 2 delle Linee Guida stesse, e la redazione di un testo libero sulla base delle indicazioni del paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018.

Il Nucleo di Valutazione federato delle tre Scuole (Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Universitaria Superiore IUSS), per favorire il confronto tra le Scuole e per semplificare l'attività istruttoria in questo periodo di emergenza sanitaria, ha optato, da quest'anno, per la compilazione della scheda di analisi che ha permesso di porre in particolare rilievo aspetti relativi a:

- processo di definizione del Piano Integrato;
- integrazione tra la pianificazione della performance e i documenti di pianificazione strategica e di natura programmatica delle Scuole;
- integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio;
- adozione di strumenti di ascolto dell'utenza e utilizzo dei relativi risultati nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in coerenza con quanto previsto dal d.lgs. 74/2010.

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano 2019-21 è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2020)?	SI	<p>Il Piano integrato della performance 2019-2021 è stato pubblicato sul sito istituzionale della Scuola, sezione Amministrazione trasparente, il 28 marzo 2019. Ciò, come meglio si preciserà nell'analizzarne i contenuti, è dipeso da una serie di circostanze che ritrovano il loro filo conduttore nel cambio al vertice della Direzione proprio nei primi mesi dell'anno (A). La mancanza di un piano politico-strategico di direzione ha evidenziato l'opportunità di utilizzare il Piano integrato per adottare n.5 obiettivi strategici che puntassero ad un miglioramento istituzionale e gestionale per la Scuola. A fronte di ciò la declinazione degli obiettivi operativi fino al livello di dettaglio previsto dal SMVP ha subito un comprensibile slittamento che giustifica la pubblicazione del Piano nel marzo 2019 (B).</p> <p>Il Piano integrato della performance 2020-2022 è stato invece approvato nei tempi previsti prendendo come riferimento gli obiettivi approvati nel Piano Strategico che</p>	<p><i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i></p>

			<p>copre il mandato della nuova Direzione (2019-2024), approvato dal CdA nella seduta del 12/12/2019. È da sottolineare inoltre come sia stata dettagliata nei mesi successivi una articolazione più specifica di attività, indicatori e target al fine di determinare con maggiore accuratezza le diverse modalità di perseguimento degli obiettivi emerse a seguito della emergenza Covid.</p> <p>Nei prossimi paragrafi, ci si concentrerà su entrambi i piani (2019 e 2020) per dare maggiore contezza delle attività effettuate.</p>	
I2.	<p>Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?</p>	SI	<p>A gennaio 2019, nella fase di redazione del Piano Integrato della Performance, la Scuola Normale ha vissuto un cambio importante e imprevisto nella Direzione che ha comportato inevitabilmente l'impossibilità di aggiornare la programmazione strategica conclusa (2016-2018) con una nuova visione. In assenza di un documento politico-strategico pluriennale, per ottemperare agli obblighi normativi relativi alla definizione e approvazione di un Piano Integrato della Performance annuale, entro il 31 gennaio 2019, la Scuola ha ritenuto opportuno proporre ed elaborare un documento di programmazione della performance principalmente dedicato a consolidare obiettivi di miglioramento istituzionale e gestionale di attività comunque rilevanti per l'istituzione di cui si è dato analiticamente conto nel Piano della Performance. Le elezioni si sono concluse con l'insediamento del nuovo Direttore, Prof. Luigi Ambrosio nel mese di giugno 2019. Da quel momento si è proceduto ad avviare l'iter di redazione e condivisione delle future strategie. Il Piano strategico della Scuola, che copre il mandato della Direzione (2019-2024), è stato approvato dal CdA nella seduta del 12/12/2019.</p> <p>Per lo stesso motivo il Piano integrato della performance 2020-2022 risulta diverso dalla programmazione dell'anno precedente contenendo gli specifici riferimenti agli obiettivi strategici approvati.</p>	<p><i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i></p>
3.	<p>Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie</p>	No	<p>Per l'anno 2019 l'assenza di Direzione, ha comportato l'adozione di obiettivi di miglioramento e consolidamento frutto della condivisione dell'operato del Segretario Generale e degli organi di indirizzo politico.</p>	<p><i>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata</i></p>

	riportate nel Piano Integrato?		<p>Nella fase di declinazione degli operativi, ciascun Servizio, centro, Laboratorio ha concordato con la Direzione Amministrativa e il proprio Dirigente, se presente, obiettivi operativi che producessero risultati di miglioramento, in linea con gli intenti dichiarati nella strategia.</p> <p>La Scuola è articolata in tre classi, Centri e Laboratori di supporto alle attività di didattica e di ricerca, che sebbene non siano state esplicitamente coinvolte in questo processo un po' anomalo di definizione delle strategie, hanno partecipato alla definizione degli obiettivi operativi di miglioramento e potenziamento delle attività amministrative e gestionali.</p> <p>Il Piano integrato della performance 2020-2022 risulta diverso dalla programmazione dell'anno precedente, poiché contiene gli specifici riferimenti agli obiettivi strategici approvati, i quali hanno visto un ampio coinvolgimento delle varie componenti della Scuola. Riflettendo la strategia adottata nel piano strategico, il Piano della performance ha coinvolto tutta la Scuola e sebbene non vi siano obiettivi specifici per le Classi, che non hanno personale PTA afferente, ci sono obiettivi per i centri e strutture di supporto tecnico gestionale ai laboratori di ricerca.</p>	<p><i>top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)</i> <i>B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i></p>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	SI	<p><i>Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019, adottato con delibera del CdA federato del 17/12/2018, prevede che il Direttore assegni Obiettivi strategici al Segretario Generale e che successivamente essi vengano sviluppati e articolati in obiettivi operativi di performance per l'Amministrazione, secondo il meccanismo del cascading objectives (B).</i></p> <p>Questo meccanismo avviene, secondo il Sistema, attraverso una procedura di condivisione degli obiettivi strategici con i vertici del personale tecnico amministrativo che si conclude con la definizione e assegnazione degli <i>Obiettivi Operativi</i> alle diverse strutture amministrative in cui è articolata la Scuola (Aree, Servizi, Servizi in Staff, Centri e Laboratori).</p> <p>Gli <i>Obiettivi Operativi</i>, a loro volta, sono formulati come obiettivi di <i>Ateneo e Gestione</i> in linea con le previsioni del SMVP 2019.</p> <p>Nell'anno 2019, la puntuale applicazione di questo processo non è avvenuta, come detto, a</p>	<p><i>Se sì, indicare nei commenti:</i> <i>A - quanti obiettivi strategici sono previsti</i> <i>B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università</i> <i>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</i> <i>D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)</i> <i>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019</i></p>

			<p>causa dell'assenza di Direzione politica e conseguentemente di un piano strategico (C).</p> <p>Pertanto, il Piano Integrato della Performance, è stato opportunamente considerato, per decisione del CdA, come lo strumento migliore per definire la linea da seguire nel periodo di vacanza della direzione. Quindi il documento di programmazione della performance ha individuato n.5 obiettivi strategici (A), essenzialmente dedicati a consolidare e migliorare le attività a livello istituzionale e gestionale e ad affrontare le criticità emerse. Tali obiettivi si articolano in obiettivi operativi con relativi indicatori e target (D) e si sviluppano per l'anno 2019 come primo anno di programmazione (E).</p> <p>A dicembre 2019 è stato invece approvato il Piano Strategico di Mandato della Scuola, con 10 obiettivi (A) che a cascata hanno poi comportato una assegnazione specifica alle varie strutture e servizi della Scuola nel Piano delle Performance 2020-22. Oltre a far riferimento agli obiettivi strategici inoltre, gli obiettivi di performance trovano derivazione anche da altra documentazione strategica della Scuola, quale i documenti strategici afferenti all'ambito federativo e le misure previste in tema di anticorruzione e trasparenza. Preme inoltre sottolineare che tali obiettivi, oltre ad avere la loro declinazione operativa nella performance, hanno anche specifici indicatori e target nel piano strategico, che vanno a monitorare l'obiettivo nel loro complesso (D). Gli obiettivi del piano 2020-22 si sviluppano per l'anno 2020 come primo anno di programmazione anche per venire incontro alle esigenze contingenti legate alla situazione emergenziale.</p>	<p>(primo, secondo... ultimo)</p>
5.	<p>E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?</p>	SI	<p>Come riportato nelle sezioni precedenti, gli obiettivi strategici del 2019 sono stati definiti nell'ambito del Piano della performance (A). In particolare, tra quelli definiti hanno maggiormente rilevanza per le finalità di intervento evidenziate gli obiettivi nn. 1-3-4:</p> <p>1. CRESCITA E SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E DELLE INFRASTRUTTURE E SERVIZI</p> <p><i>Promozione di attività finalizzate allo sviluppo del personale amministrativo e tecnico, nonché</i></p>	<p><i>Se sì, indicare nei commenti:</i> A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al</p>

			<p>allo sviluppo o al miglioramento qualitativo di infrastrutture e/o servizi</p> <p>3. IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI ACCOUNTABILITY Sviluppo di pratiche, procedure e strumenti volti a implementare il sistema della qualità e dell'accountability in diversi settori (contabile, processi di qualità, etc.).</p> <p>4. POTENZIAMENTO DEI SERVIZI PER LA COMUNITA' DI ATENEO E IL TERRITORIO Promozione e sviluppo di servizi volti a migliorare l'attrattività e la comunicazione della Scuola verso diversi tipi di pubblico ed utente.</p> <p>Gli obiettivi 2 (RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO: Promozione della ricerca principalmente attraverso il potenziamento del trasferimento tecnologico) e 5 (ATTIVITA' PER LA TRASPARENZA E IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE. POLITICHE PER LA SICUREZZA E LA PREVENZIONE DEL RISCHIO) pur essendo in capo al personale tecnico amministrativo prevedono una collaborazione più ampia e condivisa con il personale docente (B). Per quanto riguarda il Piano 2020-22, vi è piena coerenza tra gli obiettivi operativi e quelli strategici, come indicato negli allegati al piano (A). Nel piano strategico è indicato anche il rispettivo referente politico degli obiettivi strategici (Direttore, Prorettori..) mentre nel piano della performance gli obiettivi sono sotto la diretta responsabilità del personale tecnico-amministrativo (B).</p>	<p>punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
6.	<p>Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p>	NO	<p>Il cambio improvviso ed imprevisto di direzione ha reso necessario la formulazione di obiettivi operativi di consolidamento, slegati dalla programmazione precedente. Dal punto di vista amministrativo sono state individuate le aree di miglioramento e consolidamento delle attività sulla base dei risultati degli anni precedenti (in particolare per gli obiettivi di gestione), ma il legame con il ciclo precedente è stato necessariamente messo da parte. Per lo stesso motivo, iniziando il Piano 2020-22 una nuova programmazione strategica, non vi sono esplicitamente rimandi ai cicli precedenti. Tuttavia, nel Piano strategico è riportato per ciascun obiettivo e indicatore, ove presente, il trend storico che ha portato alla definizione del target di mandato.</p>	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>
7.	<p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	No	<p>Il Piano integrato assegna gli obiettivi a tutte le strutture dell'Amministrazione secondo il meccanismo del <i>cascading objectives</i>. Le Classi, quali strutture accademiche della Scuola, non ne</p>	<p>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate</p>

			<p>sono interessate in maniera diretta, in quanto difettano di personale amministrativo direttamente afferente. Infatti alle tre Classi afferiscono solo professori, ricercatori e personale di ricerca. Tuttavia, la natura stessa degli obiettivi strategici che mirano a supportare e sviluppare le attività fondamentali della Scuola - didattica, ricerca e terza missione - le investe direttamente.</p>	<p><i>(specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i></p>
8.	<p>È stato attivato un sistema di controllo di gestione?</p>	<p>Sì</p>	<p>A- La Scuola possiede un sistema di controllo di gestione non ancora pienamente strutturato, ma con già buone capacità di monitoraggio annuale e di programmazione futura. La Scuola ha infatti a disposizione una grande quantità di dati a supporto sia dell'analisi, compiuta con la Balanced Scorecard, nella redazione del Piano Strategico 2019- 2024, sia nella declinazione operativa nell'ambito della performance. In una ottica di cascading dunque, la programmazione strategica definisce obiettivi e target che poi vengono declinati in obiettivi operativi ed indicatori ancora più specifici. Allo stesso tempo la programmazione strategica tiene conto delle informazioni che provengono dal reporting contabile e valutativo, dagli input</p>	<p><i>Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p>

degli stakeholder e dalle risultanze del progetto Good Practice a cui la Scuola aderisce ormai da alcuni anni. È inoltre in corso un processo per incrementare una più stretta correlazione fra gli obiettivi e la predisposizione di bilancio preventivo, sia a livello di programmazione strategica pluriennale, sia a livello di programmazione operativa annuale. È in corso una revisione dei sistemi di contabilità analitica adottati, il potenziamento dell'impiego di U-budget e la costruzione di un cruscotto direzionale al fine di: - identificare le risorse finanziarie funzionali al raggiungimento degli obiettivi, tenendo altresì presente che non tutti gli obiettivi necessitano di specifiche risorse finanziarie; - supportare la costruzione di indicatori per la misurazione degli obiettivi, laddove sia necessario utilizzare grandezze di natura economico-finanziaria, soprattutto ai fini di una gestione più efficiente sia in fase di definizione degli obiettivi (definizione degli indicatori e dei target) sia in fase di misurazione degli obiettivi (utilizzo dei dati per la rendicontazione). La Scuola si sta adoperando per introdurre un sistema di controllo di gestione della performance informatizzato che comprenda anche la possibilità di gestire i relativi indicatori (sprint- Cineca con relativa futura integrazione con U-budget e ipotesi di cruscotti direzionali).

B- Al di là della informatizzazione dello stesso, la Scuola possiede un cruscotto direzionale di dati, in perfezionamento, non collegato a forme di contabilità analitica, che viene citato sia nel sistema di misurazione e valutazione della Performance 2019, sia nel Piano della performance 2019. Nella relazione della performance 2019, gli indicatori citati nell'allegato 1 del Piano sono riportati parzialmente sia nel piano strategico che nella relazione della performance, mentre gli indicatori dell'allegato 2 (set di indicatori di gestione) sono utilizzati ai fini della valutazione degli obiettivi di gestione.

C- Analisi di contabilità analitica e monitoraggi strutturati infra-annuali sono stati dati come obiettivo nel ciclo di performance 2020 come supporto per la verifica dell'andamento generale del bilancio. È sempre svolto, invece, un monitoraggio semestrale degli obiettivi anche ai fini della rimodulazione degli stessi entro il 30/06 dell'anno di ciclo (indicazione presente anche nel SMVP 2019). Gli indicatori

			di gestione, in particolare quelli legati alla customer dei servizi, tengono fortemente in considerazione i risultati del ciclo precedente per la definizione dei nuovi target.	
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>A - Le indagini di Customer Satisfaction sono state introdotte con l'adesione al progetto Good Practice nel 2014. L'ascolto della utenza è dunque da anni un elemento caratterizzante del sistema della valutazione delle performance della scuola, sebbene nel sistema del 2019 vi sia stata data ulteriore enfasi con una maggiore esplicitazione degli item di valutazione (allegato 2 set di indicatori di gestione).</p> <p>B - L'attività è sistematica e prevede una rilevazione annuale i cui risultati vengono utilizzati per alimentare il cruscotto dei dati e il set di indicatori per la misurazione degli obiettivi di Gestione.</p> <p>C - La somministrazione dei questionari coinvolge tutta la comunità della SNS: professori, ricercatori, assegnisti di ricerca, allievi del corso ordinario e del corso Ph.D. e il personale tecnico e amministrativo. Per una questione di tempistiche di erogazione nella aderenza al progetto Good Practice tuttavia, sono utilizzati ai fini della performance i risultati dei questionari DDA (docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi) e PTA.</p> <p>D - Oltre al citato progetto Good Practice, nella performance del 2019 sono stati inoltre utilizzati dati di customer satisfaction anche di utenti esterni, per esempio nel caso degli utenti dei Laboratori, attraverso la somministrazione di questionari ad hoc. Il software di somministrazione è LimeSurvey.</p> <p>E - La customer ha un forte impatto sia sulla performance organizzativa che su quella individuale, costituendo uno degli indicatori fondamentali degli obiettivi gestionali. In particolare nel 2019, l'impatto sulla performance individuale della customer è molto forte in quanto la valutazione dei collaboratori dipende quasi totalmente dai risultati gestionali.</p> <p>F - I risultati della valutazione della customer del 2019, così come lo erano stati quelli del 2018 per il ciclo 2019 in analisi, hanno influenzato la programmazione del ciclo 2020, portando sia alla formulazione di suggerimenti e moniti per la governance, sia alla rimodulazione dei target da raggiungere in caso di mantenimento dello stesso indicatore per il ciclo successivo negli obiettivi di gestione.</p>	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i></p> <p><i>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</i></p> <p><i>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</i></p> <p><i>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</i></p> <p><i>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</i></p> <p><i>F - se l'eventuale rilevazione della</i></p>

			Infine vi sono anche dati di ascolto dell'utenza, non utilizzati ai fini della valutazione della performance, ma come dato istituzionale di rilievo per la programmazione delle iniziative future. Un esempio importante è il gradimento delle attività di orientamento, ambito strategico e caratteristico della Scuola Normale.	<i>soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</i>
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>A- È in corso un processo per incrementare una più stretta correlazione fra gli obiettivi e la predisposizione di bilancio preventivo, sia a livello di programmazione strategica pluriennale, sia a livello di programmazione operativa annuale. In particolare, a ogni obiettivo è correlata la relativa richiesta di stanziamento in bilancio che implica una verifica con quanto previsto nel bilancio di previsione, effettuata in sede di cristallizzazione degli obiettivi. Tale verifica avviene soprattutto nel caso in cui sia necessario il sostenimento di costi specifici per il perseguimento degli obiettivi individuati. Nel 2019, data la situazione di rideterminazione politica e strategica, questo non ha avuto un seguito a livello di specifici stanziamenti di fabbisogno, essendo gli obiettivi definiti come un consolidamento e un potenziamento delle attività ordinarie in essere (quindi con relativa difficoltà a livello programmatico di distinguervi un budget dedicato isolabile da quanto attribuito alla struttura per la gestione ordinaria).</p> <p>B- Nel piano della performance 2019 è stata data indicazione ai responsabili dei servizi/centri/laboratori nel formato di scheda degli obiettivi (tabella 7, p. 26) di indicare in fase di rendicontazione le risorse economiche utilizzate. Questa prima rendicontazione, riportata anche nella relazione della performance 2019, ha consentito una stima più accurata, riportata sia nel bilancio preventivo 2020 che nel piano della performance 2020, delle risorse da attribuire agli obiettivi, che sono state ad essi destinati già in sede di bilancio preventivo.</p> <p>C- L'integrazione, già dichiarata, viene ulteriormente ribadita con i futuri sviluppi in termini di applicativi di supporto (Sprint – Cineca per la gestione della performance e la sua integrazione con U-budget).</p>	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</i></p> <p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</i></p> <p><i>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</i></p> <p><i>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</i></p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	si	A – Nel Piano 2019 sono indicate le tempistiche di budget (inizio nel mese di settembre) e si	<i>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di</i>

	<p>dichiara l'intenzione di programmare la condivisione tra il vertice amministrativo e i responsabili dei singoli Servizi della performance futura già a partire da settembre, in modo da avere anche una maggiore coerenza ed integrazione con il processo di budgeting.</p> <p>B - I totali previsti in sede di budget per ciascun Servizio (Tabella 6), Area e Laboratorio, riguardano il complessivo funzionamento ordinario e non sono specifici per gli obiettivi definiti dal Piano Integrato. Questo approccio è una scelta obbligata imputabile sia all'articolazione degli obiettivi stessi, che non prevedono investimenti o costi aggiuntivi dedicati (attrezzature, spese di formazione aggiuntiva ad hoc, etc.), sia al periodo di transizione organizzativa e strategica che la Scuola Normale sta vivendo e che ha portato ad un disallineamento temporale tra la fase di budgeting e quella di assegnazione degli obiettivi. Dunque, per il 2019, le risorse necessarie per il perseguimento dei singoli obiettivi sono comprese all'interno del più ampio budget di funzionamento dei Servizi interessati.</p> <p>C - Nel Piano Integrato 2019 è riportato il Budget economico di Ateneo (Tabella 6,) in termini di costi e stipendi, suddiviso per unità analitica, con esclusione dei riferimenti a personale docente e ricercatore delle strutture accademiche (Classi di Lettere e Filosofia, Classe di Scienze e Dipartimento di Scienze politico-sociali).</p> <p>D- nella Nota integrativa non ci sono riferimenti agli specifici obiettivi di performance per il 2019. Nel 2020 invece sono citati</p> <p>E- Le strategie dell'ateneo sono definite organicamente e ogni struttura riceve un budget delle risorse che può gestire con ampi margini di autonomia insieme alle risorse derivanti dalla propria capacità di autofinanziamento. Il processo di predisposizione del budget di Ateneo è stato coordinato dal Servizio Bilancio e Contabilità, che ha condiviso con gli uffici amministrativi centrali, con i centri di supporto e con i laboratori le logiche di costruzione del "Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo". La creazione del budget è stata, per il terzo anno, supportata dall'utilizzo della piattaforma U-BUDGET (Cineca) che ha consentito la raccolta organizzata dei dati dalle</p>	<p><i>budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</i></p> <p><i>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</i></p> <p><i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</i></p> <p><i>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</i></p> <p><i>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</i></p> <p><i>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i></p>
--	--	---

			<p>varie strutture della Scuola e la loro efficace rielaborazione. Il principale strumento utile, anzi essenziale, in fase preventiva è rappresentato dalla contabilità analitica, che permette di formulare il Budget di Ateneo attraverso l'aggregazione dei vari budget, che ogni unità analitica è tenuta a redigere per programmare le risorse necessarie per la gestione dell'anno a venire. Le schede compilate dalle varie unità organizzative, sono frutto di un costante confronto con il Servizio Bilancio e Contabilità circa le innovazioni tecnico-contabili introdotte.</p>	
12.	<p>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</p>		<p>Per il 2019, il grado di coinvolgimento degli organi della Scuola è stato molto rilevante. Il Segretario Generale e gli organi hanno lavorato congiuntamente per determinare degli obiettivi di consolidamento e miglioramento che portassero la Scuola ad un progresso sia amministrativo che gestionale. Per il 2020, a valle del coinvolgimento avuto per la definizione del Piano Strategico, il coinvolgimento anche dei singoli responsabili PTA è stato molto ampio per individuare gli obiettivi di performance da collegare alle attività strategiche e, soprattutto, per individuare le modalità di attuazione possibili alla luce della situazione emergenziale in corso.</p>	<i>Campo libero</i>
13.	<p>Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?</p>		<p>Il processo di cascading come disegnato nel SMVP implica che i responsabili di I e di II livello siano coinvolti nella declinazione in obiettivi operativi. Inoltre, il Segretario generale ha organizzato con i predetti responsabili un incontro per illustrare le dinamiche del lavoro svolto con gli organi per la definizione degli obiettivi e il contenuto degli obiettivi strategici. Infine il personale è stato reso consapevole delle criticità emerse con riferimento alla situazione economica. Per il 2020, il Piano Strategico è stato presentato dal Direttore in sede di conferenza di Ateneo. Da lì sono iniziati poi singoli incontri da parte dello staff del Segretario generale per supportare i responsabili operativi del PTA alla traduzione delle strategie individuate in obiettivi di performance coerenti e condivisi.</p>	<i>Campo libero</i>
14.	<p>Eventuali altre osservazioni</p>		<p>I punti da mettere in luce riguardanti l'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio, e la declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri) e processo di definizione del Piano Integrato sono stati ampliamenti trattati nei punti precedenti. Si ritiene anche coperto l'aspetto legato all'ascolto dell'utenza. Si aggiunge soltanto una nota di commento relativamente alla Qualità</p>	<i>Campo libero</i>

		<p>della “filiera” obiettivi-indicatori-target: il Nucleo di Valutazione come lo scorso anno ha potuto ha potuto verificare che gli obiettivi sono stati espressi in modo chiaro e sintetico e che gli indicatori sono stati scelti in modo adeguato per valutare il raggiungimento dell’obiettivo stesso. Inoltre, il Nucleo apprezza che la Scuola abbia seguito l’indicazione fornita nella scorsa relazione circa l’individuazione di indicatori anche per il monitoraggio del piano strategico 2019-2024 e rimane in attesa di vederne i primi risultati. Come accennato nei paragrafi precedenti, manca tuttora un repository digitale ben organizzato, ma il Nucleo apprezza gli sforzi della Scuola nella predisposizione degli applicativi disponibili.</p>	
--	--	--	--