



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Relazione sulla Performance Anno 2014

ai sensi del D.Lgs. 150/2009, art. 10, comma 1 lettera b

- Excellent
- Very good
- Good
- Average
- Poor

Servizio Programmazione
Valutazione e Controllo

SOMMARIO

Sommario.....	1
Indice delle Figure e delle Tabelle.....	1
PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE.....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI.....	2
2.1. Il contesto esterno di riferimento.....	2
2.2. L'amministrazione.....	3
2.3. I risultati raggiunti.....	5
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	7
3.1. Obiettivi strategici.....	7
3.2. Obiettivi e piani operativi.....	7
3.3. Obiettivi individuali.....	16
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	17
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	18
5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	18
5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	18
ALL. 1 Tabella documenti del ciclo di gestione della performance.....	19

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Tabella 1. Risorse Umane SNS, dati 2011-2014.....	3
Tabella 2. Attività didattica SNS, dati a.a. 2010/11- a.a. 2013/14.....	3
Tabella 3. Ricerca, n° progetti attivi a.a. 2010/11- a.a. 2013/14.....	4
Tabella 4. Indicatori di outcome dell'attività didattica SNS, a.a. 2010/11- a.a. 2013/14.....	5
Tabella 5. Indicatori di outcome sui servizi agli allievi SNS, a.a. 2009/10- a.a. 2013/14.....	6
Tabella 6. Media valutazioni (da 1 a 6) Docenti e PTA delle macroattività di supporto, anno 2014.....	6
Tabella 7. Azioni di intervento, obiettivi operativi e raggiungimento target, anno 2014.....	8
Tabella 8. Obiettivi di gestione, anno 2014.....	11
Tabella 9. Dati Finanziari: entrate 2011-2014.....	17

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dalla delibera CIVIT n. 5/2012, ha lo scopo di descrivere, in particolare, i risultati ottenuti per l'anno 2014 rispetto a quanto definito nel Piano della Performance 2014-2016.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI

2.1. IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

La formalizzazione delle diverse fasi del ciclo della performance, e dei relativi step e documenti richiesti alle amministrazioni pubbliche, è un processo relativamente recente e sicuramente ancora in divenire.

Nel recente periodo si registra l'uscita delle "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università" (documento redatto dall'ANVUR nel maggio 2015 e attualmente in consultazione), che costituisce senza dubbio un'ottima iniziativa finalizzata alla semplificazione della materia e a un suo adattamento nel contesto universitario, anche al fine di inquadrare il ruolo che il Nucleo di Valutazione assume come OiV. Nel corso del 2013 l'ANVUR ha dato avvio al sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento), in attuazione delle disposizioni della legge 20/12/2010, n. 240 e del decreto legislativo 27/01/2012, n. 19, teso ad introdurre la valutazione sistematica delle attività di didattica e ricerca nelle istituzioni universitarie, e parallelamente (a seguito dell'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98) all'ANVUR sono state trasferite anche le competenze in merito alla valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

Un altro elemento che va segnalato in questo paragrafo è il processo di fusione con l'ex istituto SUM di Firenze, di cui al DM 8 agosto 2013. Come già accennato nella relazione 2013, il processo di fusione ha indubbiamente caratterizzato l'attività della Scuola nel 2014, essendosi tale processo di fusione fattivamente realizzato nel corso dell'esercizio e avendo lo stesso determinato una significativa modifica statutaria, con la nascita fra l'altro di una nuova struttura accademica. Tale processo ha inciso in modo evidente sugli obiettivi assegnati a cascata alle diverse strutture amministrative della Scuola.

2.2. L'AMMINISTRAZIONE

Nelle tabelle seguenti vengono riportati i principali dati riguardanti la Scuola Normale Superiore, le risorse umane e le attività di didattica e ricerca.

TABELLA 1. Risorse Umane SNS, dati 2011-2014

	2011		2012		2013		2014		Scienze Umane
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	
Professori ordinari	11	13	11	14	15	16	11	14	6
Professori associati	1	3	1	2	1	2	1	3	-
Ricercatori a tempo indeterminato	31	22	30	22	28	22	23	21	1
Ricercatori a tempo determinato	6	4	2	4	7	8	7	8	-
Professori a contratto	7	5	13	21	8	22	8	23	-
Post-doc	11	15	5	9	- ¹	-	-	-	-
Assegni (attivati nell'anno)	33	26	46	48	46	36	46	37	1
Perfezionandi	101	117	101	87	101	83	101	90	35
Allievi	132	135	132	138	139	134	142	136	-
Co.co.co e coll. occasionali	76	20	95	11	78	18	63	18	1
Pta tempo indeterminato	211		211		220 ²		225		
Pta a tempo det.	15		12		11		13		

TABELLA 2. Attività didattica SNS, dati a.a. 2010/11- a.a. 2013/14

	2010/11		2011/12		2012/13		2013/2014		Scienze Umane
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	
Corsi Perfezionamento	5	7	5	7	5	7	5	7	2
N. Insegnamenti corso ordinario	22	64	22	58	22	62	21	59	-
N. Insegnamenti corso perfezionamento	22	60	22	43	22	46	21	47	-

¹ Art. 29, comma 11, lettera b), legge 240/2010, ha abrogato l'articolo 4 della legge 30 novembre 1989, n. 398 che istituiva le borse post dottorato.

² L'aumento notevole rispetto al precedente anno è dovuto all'accorpamento del personale dell'Istituto SUM a seguito della fusione.

TABELLA 3. Ricerca, n° progetti attivi a.a. 2010/11- a.a. 2013/14

	2010/11		2011/12		2012/13		2013/2014		
	<i>Lettere</i>	<i>Scienze</i>	<i>Lettere</i>	<i>Scienze</i>	<i>Lettere</i>	<i>Scienze</i>	<i>Lettere</i>	<i>Scienze</i>	<i>Scienze Umane</i>
Totale progetti attivi	116	127	98	139	78	131	65	117	8
di cui UE	5	16	6	16	5	13	5	9	
di cui MIUR	16	17	15	19	14	21	11	21	6
di cui conto terzi	6	7	3	11	1	11	-	8	-
di cui SNS	68	55	58	61	43	55	35	44	1
Altri progetti	21	32	16	32	15	31	14	35	1

2.3. I RISULTATI RAGGIUNTI

Nelle tabelle seguenti vengono riportati alcuni indicatori di outcome relativi all'attività della Scuola.

TABELLA 4. Indicatori di outcome dell'attività didattica SNS, a.a. 2010/11- a.a. 2013/14

	2010/11		2011/12		2012/13		2013/14		Scienze Umane
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	
Valutazione della didattica da parte degli allievi ³	4.4/5	4.1/5	4.4/5	3.8/5	4.4/5	3.8/5	4.3/5	4.1/5	-
Valutazione della didattica da parte dei perfezionandi ³	3.9/5	3.8/5	4.5/5	4.1/5	4.6/5	4.4/5	4.6/5	4.3/5	- ⁴
Media voti esami universitari e interni – allievi ordinari	29.5	29.5	29.5	29.5	29.7	28.6	29,5	27,9	-
Allievi laureati con lode/tot. (1°livello)	26/26	25/25	28/28	20/20	21/21	25/25	27/27	26/26	-
Allievi laureati con lode/tot. (2°livello)	26/28	10/11	21/21	20/22	28/28	23/25	40/40	27/32	
n. Mobilità in uscita – allievi ⁵	8	5	10	3	13	7	14	5	-
n. Mobilità in uscita – perfezionandi ⁴	22	3	27	2	25	1	32	2	-
n. Mobilità in entrata- allievi ⁴	35	6	11	4	32	5	29	5	-
n. Mobilità in entrata- perfezionandi ⁴	2	14	10	1	19	-	8	4	-
n. soggiorni fuori sede allievi	24	33	35	28	57	13	27	20	-
n. soggiorni fuori sede perfezionandi	102	162	101	153	80	108	66	76	55
n. perfezionandi già ordinari	14	5	11	10	14	4	36	17	2
n. Domande di ammissione (ordinari)	396	635	453	676	483	591	402	658	-
n. Domande di ammissione (perfezionandi)	203	149	182	186	225	164	314	117	-
n. Domande di ammissione allievi-perf. informatizzate / totale⁶	67.8%		64.5%		73.4 %		100%		

³ Dall'anno accademico 2012/13 tutte le valutazioni richieste agli allievi e ai perfezionandi tramite questionario prevedono l'attribuzione di un punteggio su scala 1-4, per omogeneità con quanto previsto dall'ANVUR nell'ambito del sistema AVA. In questa sede i risultati di tale a.a. sono stati riproporzionati e presentati in scala 1-5 per permettere una lettura più agevole dei dati in confronto con le annualità precedenti.

⁴ Il questionario non è stato somministrato agli allievi perfezionandi dell'istituto di "Scienze umane e sociali" trattandosi del primo anno accademico che ha segnato il passaggio dall'ex istituto SUM e la Scuola Normale.

⁵ Esclusa la mobilità inferiore al mese.

⁶ N. Domande di ammissione allievi-perfezionandi informatizzate / totale : dall'a.a.2008/9 all'a.a. 2011/12 informatizzate solo le domande degli allievi ordinari 1° anno; dall'a.a. 2011/12 informatizzate anche le domande degli allievi ordinari al 4° anno; dall'a.a. 2013/14 sono state informatizzate anche le domande di concorso per il perfezionamento.

TABELLA 5. Indicatori di outcome sui servizi agli allievi SNS, a.a. 2009/10- a.a. 2013/14

	2010	2011	2012	2013	2014
N. Partecipanti corsi orientamento	498	396	475	436	444
Valutazione soddisfazione orientati	-	4.6/5	4.8/5	4.4/5	4.6/5
Collegi: n° ordinari ospitati	269	267	198	210	296
Collegi: n° perfezionandi ospitati	25	12	6	5	3
Collegi: n° stranieri ospitati	45	60	75	77	67
N. Pasti erogati	162.029	164.111	169.961	177.000	180.000

Nel Piano della Performance per il 2014 sono stati inseriti, per molte strutture, indicatori legati a risultati di *customer satisfaction*. Questa iniziativa è stata favorita dalla partecipazione della Scuola al progetto Good Practice 2013/2014, promosso dal Politecnico di Milano.

Di seguito se ne riportano i principali risultati, suddivisi in base alle opinioni espresse dalle diverse categorie di utenti.

TABELLA 6. Media valutazioni (da 1 a 6) Docenti e PTA delle macroattività di supporto, anno 2014⁷

	Docenti (prof., ricercatori, assegn., PhD)			PTA			Allievi
	Scuola Normale	Media Scuole prog. GP	Media Università prog. GP	Scuola Normale	Media Scuole prog. GP	Media Università prog. GP	Scuola Normale
Personale	4,84	4,62	4,07	4,24	3,92	3,55	-
Supporto alla ricerca	5,12	4,65	3,75	-	-	-	-
Supporto alla didattica		4,3	4,08	-	-	-	
Contabilità	-	-	-	4,45	4,21	3,76	-
Comunicazione	4,35	4,08	3,46	3,99	3,91	3,47	4,5
Sistemi informativi	4,13			3,70	4,06	3,92	4,5
Approvvigionamenti e servizi logistici	4,46	4,15	3,83	4,22	4,26	3,52	
Biblioteca	4,71	4,97	4,08	4,9	-	-	4,54
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA	4,47	4,55	3,87	4,87	4,80	4,34	4,5

Come può osservarsi, la soddisfazione complessiva riguardante l'insieme dei servizi tecnici e amministrativi di supporto erogati dalla Scuola è molto buona.

⁷ I dati del valore nazionale derivano dal progetto "Good Practice 2015", cui la Scuola ha aderito. Al progetto hanno partecipato nel 2014, ventotto atenei italiani fra cui due istituti ad ordinamento speciale, la Scuola Sant'Anna di Pisa e la SISSA di Trieste. In tabella i dati riferiti a questi istituti sono stati definiti "Media Scuole". Il dato "medio" riferito al progetto GP non è per adesso disponibile per quanto riguarda gli Allievi in quanto l'indagine è in corso di conclusione negli altri atenei.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. OBIETTIVI STRATEGICI

La Scuola Normale ha elaborato gli obiettivi a partire dalle indicazioni formulate dal Direttore della Scuola ed indirizzate al Segretario Generale (prot n. 1380 del 29/01/2014) e che sono stati considerati obiettivi generali della struttura. Gli obiettivi, in sintesi, formulati da parte del Direttore sono:

1. Fusione con il Sum

- garantire il supporto al processo di revisione delle norme statutarie e regolamentari e alla ricostituzione di tutti i nuovi organi che saranno previsti dallo Statuto rinnovellato;
- integrare il personale dell'Istituto SUM nei processi e nell'organizzazione complessiva della Scuola, salvaguardando gli impegni assunti in merito al completamento dei cicli dottorali già avviati dal SUM prima della fusione.

2. Accreditamento e Valutazione

- garantire che i servizi e le strutture a supporto della didattica e della ricerca conformino la loro azione a *standard* e criteri di qualità coerenti sia con la dotazione di risorse umane e finanziarie a loro disposizione, sia con gli indicatori previsti dal sistema nazionale di assicurazione della qualità previsto dall'ANVUR per le sedi e i corsi di studio delle Scuole a ordinamento speciale;
- comunicare i risultati raggiunti nell'utilizzo delle risorse pubbliche e private impiegate nella propria attività, al fine di aumentare la reputazione di sede di eccellenza, attraverso un sistema di dati volti a garantire le funzioni di rendicontazione pubblica e sociale;
- attivare un sistema di *audit* a garanzia della correttezza, efficacia ed efficienza delle proprie attività.

3. Strutture e centri di supporto

- per le ICT, definizione degli standard di servizio e individuazione di un equilibrio tra servizi da realizzare internamente ed esternamente in *outsourcing* in un'ottica di efficienza e risparmio;
- per la Biblioteca, innalzamento qualitativo del servizio offerto (arredi, accessi, riscaldamento, strutture informatiche, integrazione con la sede di Firenze);
- per gli Archivi, rafforzamento dell'archivio dal punto di vista degli spazi e del personale assegnato.

4. Internazionalizzazione

- completare il bilinguismo di tutte le comunicazioni interne ad allievi, assegnisti, e al personale di ricerca (Italiano, inglese) nonché di quelle esterne (bandi, annunci, etc.);
- predisporre dei percorsi di accoglienza *standardizzati* per i nuovi allievi e per il nuovo personale di ricerca.

Gli obiettivi di cui sopra sono declinati in azioni di intervento prioritario, definite da parte del Segretario Generale, agganciate ad obiettivi operativi assegnati a ciascuna area.

A partire da questi obiettivi, il Segretario Generale ha individuato:

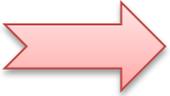
- le azioni di intervento prioritario da realizzare da parte del sistema di gestione
- gli obiettivi delle diverse aree e strutture organizzative che sono stati agganciati alle azioni di intervento prioritario di cui sopra.

3.2. OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Vengono illustrate nella tabella seguente le azioni di intervento derivate dagli obiettivi strategici di cui al paragrafo precedente, gli obiettivi operativi ad esse collegati, le strutture coinvolte, la descrizione delle attività svolte e il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 7. Azioni di intervento, obiettivi operativi e raggiungimento target, anno 2014

Azione di intervento	Obiettivi operativi	Aree coinvolte	Descrizione raggiungimento obiettivo	Raggiungimento target
<p><i>Fusione con il SUM</i></p>	<p>revisione dello Statuto, creazione di una nuova Classe e integrazione dei servizi amministrativi nelle sedi di Firenze e Napoli con la struttura di gestione della Scuola, in particolare per la didattica, la ricerca e il web; entrata in funzione della residenza /foresteria di Firenze</p>	<p>Tutte le aree, le unità di staff, la Biblioteca e il Centro edizioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniformazione delle procedure di utilizzo dei sistemi informativi del protocollo e di gestione del personale ▪ Collaborazione alle modifiche statutarie ▪ Uniformazione di processi anche attraverso l'adozione di modulistica comune (per un totale di 24 fra didattica e ricerca) ▪ Inserimento nel bilancio SNS di tutte le scritture aperte nel bilancio ex-SUM ▪ Integrazione dei servizi manutentivi e di gestione del patrimonio delle strutture ex-SUM ▪ Avviamento della gestione della nuova foresteria a Firenze ▪ Trasferimento sito SUM sul sito SNS e trasferimento delle caselle di posta elettronica su piattaforma SNS ▪ Raccolta dei dati legati alla didattica, alla ricerca e più in generale a tutte le attività di valutazione e controllo della Scuola ▪ Contrattazione integrativa 2014 (fondo per le progressioni economiche e la produttività collettiva ed individuale (art. 87 CCNL comparto) e bozza di ipotesi di contratto integrativo - anno 2014) ▪ Comunicazione: predisposizione di una nuova brochure; progettazione e realizzazione nuovi blocchi, cartelline e penne; definizione di una procedura standard per la gestione delle iniziative di rilevanza esterna; attivazione di un servizio di rassegna stampa condivisa ▪ Elaborazione di uno studio di fattibilità per l'estensione alla sede fiorentina dei servizi che la Biblioteca offre agli utenti interni ▪ Analisi delle collane e individuazione delle possibilità di sinergia; sviluppo di un progetto editoriale condiviso; unificazione della distribuzione 	

<p>Valutazione funzioni primarie</p>	<p>implementazione sistema informativo a supporto del processo interno di valutazione della didattica e della ricerca e a supporto del processo di accreditamento della sede e dei corsi</p>		<p>Servizio Programmazione Valutazione e Controllo; Area ICT; Area ricerca e didattica; Servizio di Auditing interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementazione sistema U-GOV Catalogo della Ricerca e migrazione dati da banca dati MIUR; definizione di una proposta di sistema per la valutazione della ricerca; ▪ Definizione della struttura del data warehouse; benchmarking di sistemi di data warehouse, identificazione della tecnologia e fornitore per la messa in produzione. ▪ Definizione di un sistema di acquisizione dei dati e dei contenuti della didattica anche ai fini della valutazione ex ante dei corsi erogati dalla Scuola (accreditamento, ove richiesto) ▪ Formulazione di una proposta di organizzazione dei processi di audit dedicati ai progetti di ricerca e avvio dell'attività di audit 	
<p>Carta dei servizi e standard di qualità</p>	<p>costruzione carta dei servizi con relativi standard minimi di servizio per le aree gestionali e i centri di supporto</p>		<p>Servizio Programmazione Valutazione e Controllo; Servizio Organizzazione e relazioni sindacali; Centri di supporto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborazione carta dei servizi per i centri di supporto ▪ Mappatura di 10 processi svolti presso le strutture dell'amm.ne e costruzione di una scheda descrittiva contenente la descrizione del processo, il rimando alla modulistica, la descrizione delle modalità di erogazione, informazioni su accessibilità e trasparenza 	
<p>Comunicazione esterna</p>	<p>realizzazione nuovo sito web e potenziamento della campagna di comunicazione sui social network</p>		<p>Servizio Comunicazione e relazioni esterne; Laboratori</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettazione del nuovo portale in italiano e in inglese e la definizione delle linee grafiche di riferimento per i siti satelliti ▪ Revisione della struttura dei siti web dei labs, traduzione in inglese ▪ Progettazione e svolgimento della campagna di promozione dell'offerta PhD della SNS attraverso i social media e con l'acquisto di adwords 	
<p>Messa a regime del sistema di contabilità economico patrimoniale</p>	<p>predisposizione dei manuali di COEP e COGE e strumenti correlati predisposizione dello schema di stato patrimoniale e dello schema di nota integrativa</p>		<p>Area Bilancio e Contabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avvio della COEP: comprensione delle nuove logiche della COEP; utilizzo del nuovo programma di contabilità U- GOV; supporto alle strutture della Scuola volto a definire un corretto processo informativo e documentale 	

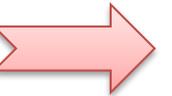
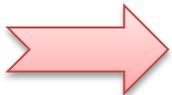
<p><i>Sviluppo e integrazione dei sistemi informativi</i></p>	<p>definizione e implementazione del piano di sviluppo dei servizi Ict secondo le determinazioni degli Organi di Governo (definizione di sla e policy servizi a presidio interno e servizi in outsourcing)</p>		<p>Area ICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razionalizzazione sale macchine e definizione di policy per l'erogazione dei servizi informativi e infrastrutturali 	
<p><i>Istituzione della centrale unica di acquisto di ateneo e piano di programmazione per l'acquisizione dei beni e servizi</i></p>	<p>messa a regime del sistema di programmazione e gestione degli acquisti di ateneo</p>		<p>Area Servizi Generali e Patrimonio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi delle tipologie di spesa in economia e studio delle modifiche al regolamento spese in economia 	
<p><i>piano strategico immobiliare</i></p>	<p>realizzazione interventi messi a budget 2014 (biblioteca, ospedaletto e capitano) digitalizzazione del piano strategico immobiliare: sistema informativo delle manutenzione immobili e impianti</p>		<p>Area affari generali</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attuazione di tutti gli obiettivi programmati nel Piano Strategico Immobiliare per l'anno 	
<p><i>dalla carta al bit</i></p>	<p>estensione del processo di digitalizzazione (estensione ad altre aree della Scuola)</p>		<p>Area affari generali e altre strutture</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ continuazione del processo di digitalizzazione dei fascicoli del personale ▪ circa 1 atto su 5 in uscita è totalmente digitale ▪ costruzione di varie pagine web con la raccolta dei servizi erogati dalle strutture e la messa a disposizione di documenti e moduli 	
<p><i>piano ambientale e di risparmio energetico di ateneo</i></p>	<p>analisi del questionario "energetico/ambientale" inviato agli utenti e predisposizione del piano ambientale ed energetico</p>		<p>Area affari generali; Area Servizi Generali e Patrimonio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redazione di una relazione inserita nel Piano Strategico Immobiliare, costituita, per ogni edificio, da una scheda in cui sono stati individuati gli interventi di miglioramento dell'efficienza energetica, possibili per lo specifico edificio, con i relativi costi ▪ analisi dei consumi energetici finalizzata sia a interventi puntuali sia alla redazione di documenti di gara per il global service degli edifici istituzionali 	

TABELLA 8. Obiettivi di gestione, anno 2014

AREA/SERVIZIO IN STAFF	SERVIZIO	OBBIETTIVO DI GESTIONE	RISULTATI	RAGGIUNGIMENTO TARGET
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, VALUTAZIONE E CONTROLLO	-	Adeempimenti statistici	10/10 = 100%	eccellente
		Tempi elaborazione questionari	7 gg lavorativi dalla chiusura della rilevazione	eccellente
		Supporto organi: temi medi verbalizzazione	7 gg lavorativi dalla riunione	eccellente
SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E RELAZIONI SINDACALI	-	Indagine soddisfazione PTA	7,1/10	eccellente
		Realizzazione formazione del personale TA	6/6 corsi organizzati	eccellente
SERVIZIO DI AUDITING INTERNO	-	Audit Progetti di Ricerca	12/12 progetti auditati	eccellente
SERVIZIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	-	Soddisfazione utenti PTA e Docenti	7,7/10	eccellente
		Comunicazione web: incremento contatti web e social	aumento degli utenti sul sito principale del 2%; costruzione sito phd.sns.it con 46.000 contatti e quasi 223.000 pagine visualizzate; followers di Facebook e di Twitter raddoppiati (da 3678 a 6085 per Facebook e da 1773 a 3188 per Twitter)	target
SEGRETERIA DIRETTORE E SEGRETARIO GENERALE	-	Promozione digitalizzazione atti "prodotti" internamente N. atti digitali/ tot. atti alla firma del Direttore o del Segretario Generale	incremento da gennaio a dicembre del 37%; atti in digitale passati dal 56% al 93%	eccellente
AREA BILANCIO E CONTABILITÀ	Servizio Bilancio e Contabilità	Soddisfazione utenti PTA e Docenti	7,5/10	eccellente
		Tempo medio di pagamento delle fatture passive	20gg lavorativi dal ricevimento	eccellente
		Tempo medio di pagamento dei rimborsi missioni fuori sede	2,5gg lavorativi dal ricevimento	eccellente
	Servizio stipendi	Soddisfazione utenti PTA e Docenti	8,4/10	eccellente
AREA SERVIZI GENERALI	Servizio Approvvigionamenti e acquisti	Riduzione n. acquisti	0,8 770 (acquisti 2014)/960 (acquisti 2013)	eccellente
		Soddisfazione PTA/doc sul Servizio Acquisti	7,1/10	eccellente
		Tempi approvvigionamento per modalità di acquisto	24/48hh (tempo intercorrente dal ricevimento dell'ordine di acquisto completo)	eccellente
		Programmazione acquisti (n. acquisizioni in economia/ n. acquisizioni in appalto)	568 acquisti diretti vs. 202 selezioni concorsuali equivalente a 10/2,8	target
	Servizio ristorazione,	Soddisfazione studenti per alloggio	7,6/10	eccellente

AREA/SERVIZIO IN STAFF	SERVIZIO	OBBIETTIVO DI GESTIONE	RISULTATI	RAGGIUNGIMENTO TARGET	
	<i>collegi e ospitalità</i>	Soddisfazione utenti mensa	7,1/10	eccellente	
		Valutazione servizi di portierato gestiti internamente ed esternalizzati	9/10	eccellente	
	<i>Servizio Logistica</i>	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica	7,9/10	eccellente	
	<i>Servizio Gestione e Manutenzione del patrimonio</i>	Capacità di programmazione interventi (interventi di somma urgenza)	0 interventi somma urgenza	eccellente	
		Tempo di risposta per le richieste di intervento	1/1 gg lavorativo dalla richiesta	eccellente	
	<i>Servizio alla Ricerca e Trasferimento tecnologico</i>	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	8,9/10	eccellente	
		Rendicontazione progetti ricerca	Nessuna perdita per la Scuola	eccellente	
	AREA RICERCA E DIDATTICA		Placement: numero di tirocini attivati/numero di tirocini richiesti ed approvati dagli organi preposti	100%	eccellente
			Soddisfazione allievi/perfezionandi per il supporto a soggiorni all'estero	7,5/10	target
		<i>Servizio alla didattica</i>	Standardizzazione dei percorsi di accoglienza per visiting stranieri (studenti, assegnisti, ricercatori, docenti...): numero di percorsi dedicati a categorie diverse/numero di categorie individuate	>0,5	eccellente
Produzione bilingue di modulistica, comunicazione interna ed esterna dedicata agli allievi e possibili candidati: numero di moduli, comunicazioni tipo e pagine del sito tradotte/da tradurre			>0,5	eccellente	
<i>Servizio attività amministrative sede di Firenze</i>		Sistematizzazione delle convenzioni di scambio esistenti (inclusi Interinstitutional agreements Erasmus +), rinnovo, revisione, ampliamento dei contatti ai fini dell'internazionalizzazione: numero di convenzioni sistematizzate/numero di percorsi esistenti	>0,75	eccellente	
		Soddisfazione dottorandi per il supporto a soggiorni all'estero	7,5/10	target	
		Standardizzazione dei percorsi di co-tutela, omogeneizzazione delle procedure e delle convenzioni	2/2	eccellente	
<i>Servizio attività</i>		Sistematizzazione delle convenzioni di scambio esistenti	>0,75	eccellente	

AREA/SERVIZIO IN STAFF	SERVIZIO	OBBIETTIVO DI GESTIONE	RISULTATI	RAGGIUNGIMENTO TARGET
	amministrative sede di Napoli	(inclusi Interinstitutional agreements Erasmus +), rinnovo, revisione, ampliamento dei contatti ai fini dell'internazionalizzazione: numero di convenzioni sistematizzate/numero di percorsi esistenti	Numero di convenzioni sistematizzate/numero di percorsi esistenti	
		Soddisfazione dottorandi per il supporto a soggiorni all'estero	7,5/10	target
AREA ICT	Servizio Sistemi informativi	Segnalazione problematiche relative all'accesso SerSe / U-GOV: n. segnalazioni risolte o reindirizzate / N. segnalazioni ricevute	(500/557) >= 95.0%	eccellente
		Segnalazione problematiche relative a siti web	(160/160) >= 99.0%	eccellente
	Servizio Infrastrutture	Sicurezza sistema: n. intrusioni informatiche bloccate / N. intrusioni rilevate	Intrusioni Rilevate e bloccate: 1	eccellente
		Copertura rete WiFi: mq raggiunti da WiFi / mq totali utili	>= 60.0%	eccellente
		Indisponibilità rete	2/19 ore di fermo	eccellente
AREA AFFARI GENERALI	Servizio Affari legali e istituzionali	Adempimenti amministrazione trasparente	100%/≥70%	eccellente
		Soddisfazione utenti del servizio	7,6/10	eccellente
	Servizio Archivio, Protocollo e Posta	Nr. protocolli atti digitali soggetti amm.vi interni dotati di firma digitale, in uscita (PEC) / Nr. Protocolli in uscita complessivi	>17%	eccellente
		Tempo medio di protocollazione	<24 ore	eccellente
	Servizio Edilizia	Variazioni di tempi sui progetti (lavori terminati entro il 31-12-2014)	100%	eccellente
		Variazione dei costi sui progetti (lavori terminati entro il 31-12-2014)	<1 Il rapporto tra il costo complessivo dell'intervento ed il quadro economico finanziato	eccellente
	Servizio Personale	Aggiornamenti relativi all'Amministrazione trasparente di competenza del Servizio Personale: numero aggiornamenti effettuati rispetto a quelli richiesti	100%	
		Applicativo presenze: gestione del passaggio al nuovo applicativo presenze	100%	
Soddisfazione PTA /DOC servizio personale		8,4/10	eccellente	
CENTRO EDIZIONI	-	Tempi di spedizione	2/2 gg lavorativi	eccellente
	-	Sviluppo e-commerce: nr. di accessi al sito e-commerce	12.011	eccellente
	-	Soddisfazione servizio clienti	8,7/10	eccellente
CENTRO ARCHIVI	-	Spolveratura e controllo dello stato di conservazione dei materiali conservati	805/800 unità archivistiche	eccellente
	-	Incremento e miglioramento fruibilità risorse	8460/8000 unità archivistiche consultate	eccellente

AREA/SERVIZIO IN STAFF	SERVIZIO	OBIETTIVO DI GESTIONE	RISULTATI	RAGGIUNGIMENTO TARGET
CENTRO BIBLIOTECA	-	Prestiti pro capite: prestiti / utenti con diritto di prestito	5,88 (considerando Prestito locale + Prestiti interbibliotecari)	eccellente
		Indice d'uso delle risorse online mediante link resolver	6,63/5,5	eccellente
		Soddisfazione utenti per servizi biblioteca	8,05/10	eccellente
NEST	-	Comunicazione via sito web	n. contatti (rif. primo trimestre 2014)	inadeguato
		Diffusione contenuti sul web	media annuale di almeno 4 nuovi annunci al mese sulla pagina delle NEWS del sito web del NEST	target
		Attrazione Fondi Laboratorio		eccellente
LABORATORIO DI BIOLOGIA	-	Attività divulgativa e networking	Formalizzazione di protocolli di intesa e programmazione di visite guidate al Lab NEST con Licei, Università e Istituzioni italiane ed europee.	eccellente
		Comunicazione web	Media dei contatti trimestrali sempre superiore al primo trimestre 2014	eccellente
DreamsLab	-	Attività divulgativa e networking	3/3 Supporto all'organizzazione di convegni della struttura	eccellente
		Attività gestione Cluster HPC	Livello di Up Time è oltre la soglia del 99,5% come risulta dai sistemi di monitoraggio	eccellente
LABORATORIO DI DOCUMENTAZIONE STORICO ARTISTICA	-	Supporto amministrativo	Supporto a oltre 100 pratiche amm.ve	eccellente
		Attività amministrativa	35/15	eccellente
		Diffusione contenuti sul web	Gestione contratti, acquisti, missioni (misurabile in numero di pratiche seguite)	eccellente
		Attività divulgativa e networking	44/8	eccellente
		Gestione strumentazione	N. aggiornamenti e pubblicazione nuovi contenuti sul sito del Laboratorio	eccellente
			11/5 eventi organizzati	eccellente
			70%	target
Grafica ed editoria	applicazione del sistema di registrazione delle attrezzature	eccellente		
	1500/300 cartelle	eccellente		
CENTRO DI FILOSOFIA	-	Gestione strumenti informatici	34/3	eccellente
		Divulgazione scientifica su web	Progettazione, implementazione, testing o revisione di database e/o sezioni di sito web	eccellente
		N° contatti complessivi relativi al sito del Centro e ai siti dei progetti superiore ai 1.000 mensili	eccellente	

AREA/SERVIZIO IN STAFF	SERVIZIO	OBIETTIVO DI GESTIONE	RISULTATI	RAGGIUNGIMENTO TARGET
LABORATORIO DI LINGUISTICA	-	Diffusione contenuti sul web	Publicazione dei contenuti del 100% degli eventi organizzati	eccellente
	-	Attività divulgativa e networking	Divulgazione di oltre 6 eventi su 4 previsti	eccellente
	-	Gestione esperimenti	100% di esperimenti implementati, svolti e analizzati rispetto al numero pianificato.	eccellente
	-	Gestione strumentazione	100% di progetti di ricerca (rispetto al numero di progetti attivi pianificati) che utilizzano la strumentazione del Laboratorio e visualizzabili alla pagina web 'Ricerca' del Laboratorio.	eccellente
	-	Diffusione contenuti sul web	16/8 Numero pagine aggiornate con pubblicazione di nuovi contenuti del sito del Laboratorio e dei progetti speciali.	eccellente
	-	Supporto alla gestione amministrativa del Laboratorio	Oltre 60 pratiche gestite	eccellente
CENTRO DI ELABORAZIONE INFORMATICA DI TESTI E IMMAGINI NELLA TRADIZIONE LETTERARIA	-	Supporto amministrativo	28/7 pratiche gestite durante l'anno	eccellente
	-	Supporto alla didattica	100% supporto al corso di Letteratura italiana	eccellente
	-	Archiviazione digitale	50/30 File acquisiti digitalmente e archiviati	eccellente
	-	Progettazione web ed elaborazione dati	30/23 N° item complessi (schede) immessi in archivio	eccellente
	-	Contributi scientifici	3/3 Saggi, curatele, partecipazione a comitati scientifici ed editoriali	eccellente

3.3. OBIETTIVI INDIVIDUALI

A partire dal 2014⁸, ogni unità di personale della Scuola ha ricevuto un'assegnazione di obiettivi individuali facenti riferimento alle quattro tipologie di obiettivi previste nel sistema di misurazione e valutazione, ossia:

- obiettivi di ateneo
- obiettivi di struttura
- obiettivi di gestione
- obiettivi comportamentali.

Gli obiettivi comportamentali sono stati introdotti sperimentalmente nel 2014 e hanno avuto un orizzonte temporale di riferimento limitato, essendo stati applicati in relazione agli ultimi due mesi dell'anno (ossia dopo che ne è stata data idonea divulgazione a tutto il personale). Ai soggetti cui è stato attribuito il ruolo di "valutatori" dei comportamenti è stato fatto un corso di formazione specifico⁹.

A ciascun obiettivo è stato assegnato un parametro di misurazione e una pesatura diversificata a seconda del ruolo ricoperto, la cui sommatoria dà comunque 100%. Il peso attribuito nelle schede ai singoli obiettivi risponde ad una logica di priorità, ossia maggiore è il peso percentuale, maggiore è la priorità attribuita a quell'obiettivo. L'attribuzione degli obiettivi e il loro inserimento nelle schede obiettivo individuale, segue un funzionamento a cascata. Quindi, per esemplificare, il collaboratore del servizio "X" ha avuto nella sua scheda gli obiettivi di ateneo del suo servizio (così come declinati da parte del responsabile di area di concerto con il responsabile di servizio), gli obiettivi di gestione del suo servizio, gli obiettivi di struttura e quelli di comportamento (questi ultimi derivati dalla sua posizione e profilo).

Di seguito si riportano i punti di forza e quelli di debolezza:

Punti di forza:

- presenza di obiettivi individuali per tutte le unità di PTA della Scuola, sia per i titolari di posizioni organizzative che non
- presenza di un meccanismo di valutazione dei comportamenti

Punti di debolezza:

- la scala di valutazione è stata espressa in forma decimale e ai vari numeri corrisponde una fascia di raggiungimento dell'obiettivo. In fase di valutazione è agevole individuare, grazie ai parametri predefiniti, la fascia di raggiungimento dell'obiettivo, ma non è immediata l'attribuzione del punteggio
- va curata in modo migliore la comunicazione evidenziando il legame sussistente fra gli obiettivi, in modo che le diverse strutture conoscano gli obiettivi altrui e le connessioni fra questi
- mancato utilizzo di una risorsa informatica ad hoc per la gestione del processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi

⁸ Nel 2013 i titolari di posizioni organizzative avevano una scheda obiettivi nella quale erano riportati gli obiettivi di ateneo, struttura e gestione, ma erano misurati ai fini della valutazione solo quelli di ateneo e struttura; per il personale non titolare di posizioni organizzative valevano solo gli obiettivi di struttura.

⁹ Il processo di valutazione dei comportamenti, alla data di redazione del seguente documento, è ancora in corso, anche a motivo dell'attivazione delle procedure di conciliazione previste all'interno del sistema di misurazione e valutazione.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

La tabella successiva evidenzia l'andamento delle risorse dell'ultimo quadriennio.

TABELLA 9. Dati Finanziari: entrate 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
FFO	32.643.088	34.149.683	35.481.188	36.106.865
Entrate per attività ricerca da UE	2.062.380	1.491.174	3.123.000	1.486.017
Entrate per ricerca da MIUR	1.058.703	2.155.179	1.474.000	-
Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani & stranieri	1.716.704	832.312	1.685.000	435.188
Entrate per la ricerca da imprese italiane	0	4.648	5.000	339.062
Entrate per la ricerca da privati no-profit	401.809	304.649	176.000	187.000
Entrate per la ricerca da Ateneo	2.110.113	2.100.300	2.148.000	2.353.796
Entrate per attività in conto terzi (ricerca)	140.889	268.569	333.000	361.440

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1. FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

Il supporto amministrativo per il ciclo della performance è stato costituito da:

- **Servizio programmazione, valutazione e controllo** che si è occupato di: a) partecipare al gruppo di lavoro SUM-POLIMI relativo al progetto Good Practice b) partecipare al gruppo interno sulla performance c) supportare il Segretario Generale per la stesura del piano della performance e della presente relazione d) proporre una revisione del sistema di misurazione e valutazione;
- **Sviluppo organizzativo e formazione** che si è occupato: a) del raccordo degli obiettivi inseriti nel piano con la struttura organizzativa della Scuola b) del coordinamento fra il sistema di valutazione della performance individuale, previsto nel piano, con quanto previsto anche in sede di contrattazione integrativa c) di definire il catalogo dei comportamenti in base ai quali procedere alla valutazione individuale d) di curare la fase di monitoraggio degli obiettivi 2014.

Le due strutture, entrambe in staff al Segretario generale, hanno lavorato in stretta sinergia.

5.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il 2014 è stato il primo esercizio in cui gli obiettivi sono stati assegnati alle diverse strutture ad inizio dell'anno, aspetto questo che ha permesso ai responsabili delle strutture di mettere alla prova le loro capacità gestionali (nel 2013 l'assegnazione era avvenuta in corso d'anno, essendo stato costruito e avviato il processo durante l'esercizio), con risultati che come si può vedere nella relazione sono comunque pienamente positivi.

Inoltre si può affermare che il processo di valutazione della performance, con schede individuali contenenti obiettivi per ogni unità di personale della Scuola, sia ormai entrato a far parte del lavoro di ciascun dipendente, anche grazie ad un importante processo di comunicazione che è stato promosso da parte del Segretario Generale il quale ha condotto riunioni plenarie e per sottogruppi di unità, coinvolgendo tutti i dipendenti.

Fra i punti di debolezza si può osservare il diffuso (forse eccessivo) utilizzo delle richieste di rimodulazione degli obiettivi. Il Sistema di Misurazione consente che a metà anno i responsabili possano chiedere una rimodulazione degli obiettivi, divenuti irraggiungibili per fattori esogeni ed endogeni. Si ritiene che una migliore programmazione degli obiettivi possa permettere di evitare di correggere in corsa gli obiettivi. La rimodulazione, pur avendo senso nel momento in cui intervengano fattori esogeni e endogeni tali da non consentire il conseguimento dei risultati pianificati, non deve divenire uno strumento di correzione utile a giustificare errori nella gestione delle risorse o di pianificazione.

Era stato previsto di sviluppare una piattaforma informatizzata per la gestione degli obiettivi, ma a motivo di ritardi imputabili anche al cambiamento avvenuto al vertice della struttura (a metà anno si è dimesso il Segretario Generale che è stato sostituito ad agosto dal nuovo), ciò è stato realizzato solo a fine dell'esercizio. Questo ha determinato una limitazione nell'uso della piattaforma che è stata utilizzata solo per l'attribuzione delle valutazioni dei comportamenti organizzativi, peraltro con un arco temporale di riferimento limitato agli ultimi due mesi dell'anno, ossia dal momento in cui si è data diffusione al personale dei relativi indicatori. Un miglior utilizzo di questo strumento, estendendolo anche alla gestione degli obiettivi di ateneo, gestione e struttura, potrà consentire nel 2015 a tutti i dipendenti di avere in formato elettronico la propria scheda obiettivi e di ricevere in modo trasparente le valutazioni sugli stessi. Va comunque considerato come aspetto positivo la mappatura dei comportamenti organizzativi che il processo di informatizzazione ha permesso di mettere in atto.

ALL. 1 TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	3/2/2015	4/2/2015	3/2/2015	http://www.sns.it/AmministrazioneTrasparente/Performance/PianoPerformance/SistMisVal2014.pdf/
Piano della performance	3/2/2015	4/2/2015	3/2/2015	http://www.sns.it/AmministrazioneTrasparente/Performance/PianoPerformance2014-2016.pdf/
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	3/2/2015	4/2/2015	3/2/2015	http://www.sns.it/AmministrazioneTrasparente/DisposizioniGenerali/ProgrammaTrasparenza/PT20152017.pdf/