



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Relazione sulla Performance Anno 2017

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

- Excellent
- Very good
- Good
- Average
- Poor

SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E
VALUTAZIONE

SOMMARIO

1. Presentazione.....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni	3
2.1. Il contesto esterno di riferimento	3
2.2. L'amministrazione.....	5
2.2.1. Documento di <i>Feedback al Piano Integrato 2017-2019</i>	5
2.2.2. Pianificazione del fabbisogno di personale	7
2.2.3. Progetto Good Practice.....	8
2.2.4. Budget e obiettivi.....	9
2.3. I risultati raggiunti.....	10
2.3.1. Numeri della didattica	12
2.3.2. Numeri della ricerca: progetti	13
2.3.2. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014	15
2.3.3. Progetto Dipartimenti di Eccellenza.....	15
2.3.4. Rankings	17
2.3.5. Terza Missione.....	20
3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	25
3.1. Obiettivi strategici e Azioni di intervento prioritario	25
3.2. Obiettivi operativi e strutture coinvolte.....	28
3.3. Obiettivi individuali.....	39
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	45
5. Pari opportunità e bilancio di genere.....	47
6. Il processo di redazione della relazione sulla <i>performance</i>	51
6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	51
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance	52
Documenti del ciclo di gestione della performance.....	54
Indice delle tabelle.....	54

1. PRESENTAZIONE

Il presente documento è stato redatto in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal d.lgs. 74/2017 (art. 10, c. 1, lett. b), il quale prevede che entro il 30 giugno di ogni anno la *Relazione annuale sulla performance* sia approvata dall'organo di indirizzo politico amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione. La presente *Relazione* ha pertanto lo scopo di evidenziare, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente (2017), i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse messe a disposizione, con rilevazione degli eventuali scostamenti, nonché il bilancio di genere realizzato.

La presente *Relazione* è stata redatta in base alle indicazioni della Delibera CIVIT n. 5 del 2012¹.

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

La presente *Relazione* conclude il ciclo annuale della performance per il 2017 della Scuola Normale Superiore ed illustra i principali risultati conseguiti nell'anno.

Nel corso del 2017, in base alle indicazioni del relativo *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2017* (da ora in poi SMVP 2017), gli *Obiettivi strategici* sono stati assegnati dal Direttore e sono poi stati sviluppati e articolati in *Azioni di Intervento Prioritario* dal Segretario generale.

Successivamente è stata avviata la procedura di condivisione delle *Azioni di Intervento Prioritario* con i vertici del personale tecnico amministrativo e, a cascata e in dialogo con il personale tecnico amministrativo, sono stati progressivamente declinati, condivisi e assegnati gli *Obiettivi Operativi* alle diverse strutture amministrative in cui è articolata la Scuola (Aree, Servizi, Servizi in Staff, Centri e Laboratori).

Gli *Obiettivi Operativi*, a loro volta, possono essere formulati come obiettivi di *Ateneo, Gestione, Struttura*, in linea con le previsioni del SMVP 2017.

Dalla presente *Relazione* emerge non solo il consolidamento delle fasi del ciclo della performance, ma anche il crescente coinvolgimento delle strutture che partecipano in maniera sempre più consapevole e attiva ai processi di valutazione.

2.1. IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

Nel corso del 2017, considerevoli innovazioni in tema di valutazione e performance sono state introdotte dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74².

In relazione all'ambito universitario, nel mese di luglio 2017 ANVUR ha inoltre pubblicato un documento, intitolato *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*³, che offre una preliminare interpretazione delle più recenti innovazioni normative del settore. A

¹ *Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto.*

² D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 12, modifica il già citato decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il d.lgs. 74/2017 è entrato in vigore il 22 giugno 2017.

³ Il documento *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR: <http://www.anvur.it/attachments/article/921/Nota%20su%20riforma%20dlgs%20150~.pdf>.

seguire, in data 20 dicembre 2017, ANVUR ha pubblicato un secondo documento, intitolato *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*⁴.

In fase di gestione del ciclo 2017 non è stato possibile recepire e immediatamente applicare le innovazioni introdotte dal decreto in questione. È stato tuttavia avviato un confronto con le altre università, sia attraverso la partecipazione a giornate di incontro, sia attraverso la formazione specifica del personale riguardo ai nuovi temi da introdurre o meglio articolare nel ciclo della performance. Si è quindi ritenuto opportuno completare il ciclo della performance 2017 secondo le regole e le previsioni già stabilite ad inizio anno, per poi procedere all'approvazione del nuovo SMVP 2018, dal mese di gennaio 2018, in modo da tentare di recepire il più possibile le innovazioni normative nella nuova annualità.

Il SMVP approvato per il ciclo 2017 è in gran parte simile alla versione 2016, ma è stato radicalmente innovato limitatamente al paragrafo relativo alla casistica di riferimento (§ 4. *La valutazione degli obiettivi*, pp. 15-18). Con questo paragrafo si è tentato di regolamentare alcune concrete modifiche, che si sono effettivamente verificate nel corso dell'ordinaria attività amministrativa, in particolare passaggi di unità di personale tra differenti strutture organizzative o, talvolta, cambiamento di posizione organizzativa nella direzione dell'assunzione di incarichi di responsabilità. Il SMVP 2017 ha quindi tentato di elaborare categorie generali sulla base di una prima serie di casi. Tale prima classificazione necessita tuttavia già nell'immediato futuro di essere ulteriormente allargata e più sistematicamente presa in considerazione.

Si è proceduto quindi per il 2017 in modo molto simile agli anni precedenti, sviluppando tuttavia in parallelo un nuovo SMVP approvato ad inizio 2018 per la gestione del nuovo ciclo 2018.

Nel corso del 2017 si è quindi proceduto secondo l'impostazione già avviata e consolidata alla Scuola, in più tentando di introdurre nella gestione della performance 2018 le innovazioni normative e seguendo con attenzione ancora maggiore alcune linee già efficacemente avviate negli anni precedenti e che saranno di interesse anche per il futuro. Tali linee sono le seguenti:

- 1) la somministrazione di **questionari di customer satisfaction**. Fino al 2017 tale azione era finalizzata ad acquisire il **parere dell'utenza interna** in relazione ai diversi servizi offerti dall'amministrazione della Scuola. Questa azione dovrà essere ulteriormente implementata nell'immediato futuro per essere orientata ad acquisire anche il **parere degli utenti esterni**; in particolare tale rilevazione sarà di sicuro interesse per tutte quelle strutture amministrative della Scuola che interagiscono maggiormente con l'utenza esterna, quali, ad esempio, il Servizio Comunicazione, i Laboratori, i Centri di Supporto, ma poi anche altri uffici che dialogano in misura meno visibile con utenti esterni per alcune più limitate porzioni della loro attività: ad esempio, il *Servizio Personale* fornisce assistenza giuridico-amministrativa alle cinque Commissioni dell'*Abilitazione Scientifica Nazionale* che il Miur ha assegnato alla Scuola quale sede ospitante per le procedure per l'ASN 2016-2018;
- 2) il coinvolgimento del **Nucleo dei Valutazione**, che dovrà essere reso più sistematico e intenso per l'immediato futuro, anche attraverso lo studio di apposite procedure e l'uso di appositi strumenti tecnici;
- 3) la comprensione della **migliore interazione e integrazione** possibile tra gli obiettivi *del Piano per la Trasparenza e l'Anticorruzione* e l'attività amministrativa, nonché l'individuazione della migliore modalità rappresentativa delle loro dinamiche negli appositi documenti.

⁴ Il documento *Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020* è disponibile al seguente link, sul sito web istituzionale ANVUR <http://www.anvur.org/attachments/article/922/NotaIndigesticicloperf2018.pdf>.

2.2. L'AMMINISTRAZIONE

2.2.1. Documento di *Feedback al Piano Integrato 2017-2019*

Da alcuni anni la Scuola utilizza il medesimo meccanismo di funzionamento per la creazione, lo sviluppo e la gestione del ciclo della performance.

Nel corso del tempo tale sistema di gestione del ciclo della performance si è dimostrato valido sotto diversi punti di vista. Sono stati infatti chiaramente riconosciuti come «**punti di forza**» dal *Documento di Feedback al Piano Integrato 2017-2019* elaborato da ANVUR (p. 11, 7. *Osservazioni principali*) alcuni aspetti, tra cui:

1. la classificazione degli obiettivi operativi per tipologia (*Ateneo, Gestione, Struttura, Comportamenti*), che costituisce un elemento distintivo e altamente qualificante per il ciclo della performance della Scuola;
2. l'individuazione di obiettivi strategici di trasparenza e anticorruzione;
3. l'assegnazione trasversale degli obiettivi operativi fra le strutture, anche se ancora allo stadio iniziale;
4. l'avvio, se pur embrionale, di un sistema di performance budgeting.

I primi due aspetti sono connaturati alla organizzazione stessa del sistema e sono ormai ritenuti strutturali per la gestione del ciclo della performance alla Scuola Normale; il terzo e il quarto aspetto sono stati già sottoposti ad ulteriore sviluppo nel corso del 2017.

Oltre ad alcuni «**punti di forza**», a seguito dell'analisi condotta, il Documento di Feedback sintetizza le osservazioni svolte suggerendo anche alcune «**aree di miglioramento**».

Le aree di miglioramento individuate da ANVUR sono le seguenti (da *Documento di feedback*, p. 11):

- mancata distinzione, a partire dal SMVP, fra performance organizzativa e individuale;
- semplificazione e omogeneizzazione degli ambiti strategici;
- presenza di 25 macro categorie degli obiettivi operativi ridondanti rispetto ai 25 obiettivi strategici cui corrispondono
- mancata pubblicazione degli obiettivi operativi;
- assenza delle schede contenenti gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alle strutture;
- assenza di indicatori e target per gli obiettivi.

A tal proposito è possibile preliminarmente precisare che, nel corso del 2017, si è operato per intervenire sui documenti in fase di elaborazione nella seconda metà dell'anno, in vista del Piano Integrato 2018-2020, nel tentativo di cominciare a recepire le osservazioni condotte da ANVUR. In questa stessa fase, tuttavia, non si è ovviamente potuto modificare alcuni elementi strutturali già presenti nel ciclo 2017 a partire dal *Piano Integrato 2017-2019*.

Come preliminare risposta ad alcune osservazioni presenti nel documento di Feedback di ANVUR, si possono tuttavia formulare qui alcune precisazioni:

1. per quanto riguarda la necessità di articolare meglio la distinzione tra **performance organizzative e performance individuale** (*Documento di Feedback*, p. 7. *Osservazioni principali*, p. 11), è stato inserito su questo tema uno specifico paragrafo nel *Piano Integrato 2018-2020*, redatto negli ultimi mesi del 2017. In tal modo si è tentato di recepire al più presto le osservazioni ANVUR e di mettere in evidenza, anche in linea teorica, una **distinzione già presente nella**

concreta articolazione della performance, individuabile nei seguenti aspetti, già concretamente in atto nel ciclo:

- a. diversa **tipologia** di obiettivi (*Ateneo, Gestione, Struttura, Comportamenti*). Più chiaramente, mentre i *Comportamenti* (o *Obiettivi Comportamentali*) pertengono maggiormente alla performance individuale, gli obiettivi di *Ateneo, Gestione e Struttura* collegano le unità di personale alla performance organizzativa delle strutture; più precisamente gli obiettivi di *Struttura* rappresentano il modo in cui ciascuna unità di personale concorre al perseguimento degli obiettivi di performance della struttura organizzativa cui afferisce e costituiscono una componente rilevante (60%) ai fini della valutazione individuale;
- b. diverso **sistema di misurazione e valutazione** degli obiettivi. Più chiaramente, la misurazione e valutazione degli obiettivi di *Comportamento* è svolta separatamente per ogni unità di personale e prevede un confronto in forma di colloquio individuale tra valutatore e valutato. Diversamente gli obiettivi di *Ateneo, Gestione e Struttura* sono condivisi con tutto il personale di una struttura, non prevedono colloquio individuale e sono l'esito del contributo che ciascuna unità di personale ha dato ad un progetto collettivo e raramente individuale.
- c. diverso **procedimento operativo** di assegnazione e valutazione. Mentre gli Obiettivi di *Comportamento* sono assegnati 'automaticamente' in relazione alla posizione organizzativa e all'inquadramento dell'unità di personale⁵, diversamente tutti gli altri obiettivi possono essere formulati in maniera libera, purché in aderenza e in attuazione delle Azioni di Intervento Prioritario.

Per quanto riguarda la necessità di semplificare il lessico, soprattutto a livello di «ambiti strategici» (*Documento di Feedback*, p. 7. *Osservazioni principali*, p. 11), si è provveduto ad effettuare tale snellimento nel SMVP 2018 e nel *Piano Integrato Performance 2018-2020*, elaborati tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018, ma non si è potuto modificare l'impianto del ciclo 2017, ormai già avviato.

Per quanto riguarda la pubblicazione degli obiettivi operativi e dei relativi operatori, si procede con questo documento a mettere a disposizione le schede degli obiettivi 2017 assegnate alle strutture e al personale ad esse riconducibile.

In linea generale è possibile affermare che il processo di valutazione della performance ha raggiunto anno dopo anno una propria stabilità, grazie alla **progressiva condivisione** con responsabili e collaboratori delle fasi di gestione del ciclo, dalla formulazione degli obiettivi alla loro cristallizzazione, dalla possibile rimodulazione alla valutazione e autovalutazione della performance.

Per dettagliare meglio l'articolazione del ciclo della performance e per sottolineare la stretta interazione tra i vertici amministrativi e gli uffici nella definizione, sviluppo e completamento del ciclo, si è ritenuto inoltre opportuno fornire alcune informazioni più dettagliate riguardo al modo in cui il ciclo è di consueto operativamente sviluppato alla Scuola Normale, al fine di dar conto sia dell'esistenza di un ufficio addetto, sia di tale attività nell'amministrazione della Scuola, dovuta anche alla pressoché continua interazione dell'Ufficio con tutte le altre strutture, con i loro responsabili e con i vertici istituzionali (su cui vd. [6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità](#)).

⁵ Tale sistema di assegnazione di determinate capacità alle singole unità di personale in relazione alla loro posizione organizzativa e al loro inquadramento è l'esito di un lungo e approfondito lavoro di analisi e di elaborazione di profili condotto dal Servizio Organizzazione e Valutazione, su cui vd. SMVP, §3. *Performance individuale*, pp. 19-22.

2.2.2. Pianificazione del fabbisogno di personale

In ottemperanza a quanto richiesto dal Nucleo di Valutazione della Scuola, nel corso dell'autunno 2017, la Scuola Normale ha provveduto ad approvare la pianificazione connessa al fabbisogno di personale per gli anni futuri (*Piano Triennale del Fabbisogno di Personale della Scuola 2017-2019*).

Ritenendo non necessario appesantire il presente documento con eccessive citazioni o rimandi al documento ufficiale, riteniamo tuttavia utile e opportuno richiamare in questa sede almeno i criteri guida e le decisioni essenziali in merito all'argomento.

In primo luogo occorre ricordare che il documento relativo al fabbisogno di personale costituisce un importante tassello nella definizione delle politiche della Scuola in materia di didattica e ricerca. Tale percorso trova un primo considerevole punto di partenza nel *Piano Strategico Triennale 2016-2018*, pubblicato a febbraio 2017. Le linee di sviluppo chiaramente individuate nel Piano Strategico sono state infatti convintamente perseguite, dando il via ad un'ampia serie di selezioni, sia per il personale docente e ricercatore, sia per il personale tecnico-amministrativo.

Il successivo e conseguente *Piano per il fabbisogno di personale* non solo sintetizza e analizza le scelte in materia di personale degli anni più recenti, ma anche inquadra i bandi in corso, collegandoli a precise scelte strategiche o a soluzioni adottate dalla Scuola per perseguire la propria missione istituzionale, pur nel contesto di innovazioni normative talvolta difficili da recepire nell'immediato. Inoltre il *Piano* illustra anche le linee di sviluppo futuro della Scuola, tese, da un lato, a mantenere e rafforzare i tradizionali filoni di didattica e ricerca, ma anche, dall'altro, a esplorare nuove vie di sviluppo, in considerazione anche dell'attuale implementazione della federazione tra le tre Scuole Superiori ad ordinamento Speciale (Scuola Normale, Sant'Anna di Pisa e IUSS Pavia).

Il documento è stato approvato dagli organi della Scuola in data 20/12/2017 e conseguentemente immediatamente reso noto e condiviso con il Nucleo di Valutazione.

Per quanto riguarda il 2017, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si può ricordare che nel corso dell'anno hanno preso servizio tre nuovi professori di prima fascia; in aggiunta a ciò, occorre anche sottolineare che sono state avviate e seguite almeno nove **procedure concorsuali** per professori di prima e seconda fascia e una procedura concorsuale per ricercatore a tempo determinato di tipo a).

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, l'assunzione di alcune nuove unità di personale nel corso del 2017 è stata guidata dalla necessità di rafforzare ulteriormente alcuni obiettivi strategici.

Ad esempio, in linea con il Macro Settore di Intervento *Trasparenza e Anticorruzione* e con la corrispondente Linea Strategica *Politiche di trasparenza e anticorruzione*, si è mirato al potenziamento del settore Acquisti, in linea con quanto già indicato nel *Piano Strategico 2016-2018* (p. 28), tramite l'assunzione nel 2017 di una unità di categoria D.

Inoltre, a supporto di filoni di attività più innovativi quali l'internazionalizzazione, lo sviluppo di attività editoriali di eccellenza, la gestione di infrastrutture di calcolo sempre più complesse, come anche degli adempimenti connessi alle valutazioni istituzionali e alla gestione del ciclo della performance, nel corso del 2017 sono state avviate alcune procedure finalizzate alla copertura di alcune nuove posizioni:

- in linea con il Macro Settore *Patrimonio Immobiliare* e con la corrispondente Linea Strategica *Riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare*, con la finalità di rafforzare la progettazione di **strutture e di impianti**, per le esigenze del Servizio Edilizia, è stata avviata la selezione per un posto di categoria D –posizione economica D1 – area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, a tempo indeterminato e pieno;

- in linea con il Macro Settore *Internazionalizzazione e Networking* e con la corrispondente Linea Strategica *Potenziamento dell'attrattività nel contesto internazionale*, con la finalità di offrire un supporto informativo e conoscitivo alle attività istituzionali e strategiche della Scuola, anche per il **miglioramento del posizionamento delle tre Scuole nei ranking internazionali**, per le esigenze del Servizio Organizzazione e Valutazione, è stata avviata la selezione per un posto di categoria D – posizione economica D1 – area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, a tempo indeterminato e pieno;
- in linea con il Macro Settore *Internazionalizzazione e Networking* e con la corrispondente Linea Strategica *Networking*, con la finalità di promuovere il processo di **internazionalizzazione**, per il supporto trasversale a differenti uffici e attività, per la posizione di traduttore, è stata avviata la selezione per un posto di categoria D - posizione economica D1 – area amministrativa-gestionale, a tempo indeterminato e pieno;
- in linea con il Macro Settore *Information Technology* e con la corrispondente Linea Strategica *Processi informatici e informativi*, con la finalità di costituire un presidio e un ruolo di sviluppo e coordinamento nell'ambito delle scienze computazionali, della visualizzazione dei Big Data e delle **strutture di supercalcolo**, è stata avviata la selezione per un posto di categoria EP – posizione economica EP1 – area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, a tempo indeterminato e pieno;
- In linea con il Macrosettore *Ricerca* e con la corrispondente Linea Strategica *Revisione dell'Asset delle infrastrutture di supporto alla ricerca*, nonché con il connesso Obiettivo Strategico *Miglioramento delle strutture di supporto agli allievi, docenti e ricercatori*, con la finalità specifica di sviluppo di **attività editoriali**, per la progettazione e realizzazione di edizioni cartacee e digitali di testi illustrati, per le esigenze specifiche del Centro Edizioni, è stata avviata la selezione per un posto di categoria D – posizione economica D1 – area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati, a tempo indeterminato e pieno;
- con la finalità di garantire elevati standard nei **servizi di mensa**, sono state infine attivate le procedure di assunzione (in corso al dicembre 2017) per due unità di categoria B3 per le esigenze del *Servizio Ristorazione, collegi e ospitalità*.

Il Piano per il fabbisogno del personale ha evidenziato altresì per quanto riguarda le previsioni future la volontà di garantire il mantenimento di alcuni servizi tramite il fisiologico ricambio di unità di personale in corso di pensionamento, nonché di sostenere settori importanti per l'attività della Scuola anche in ambito strategico (una unità di categoria D per il Servizio ricerca e trasferimento tecnologico; una unità di categoria D e una unità di categoria C per i Servizi dell'Amministrazione Centrale).

2.2.3. Progetto Good Practice

Dal 2013 la Scuola partecipa al progetto *Good Practice*, promosso dal MIP del Politecnico di Milano. Il progetto *Good Practice* «ha lo scopo di misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto»⁶.

Il progetto propone di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane e diffonderle tra gli Atenei partecipanti.

Il progetto ha inoltre la finalità di studiare, assieme alle università partecipanti, l'efficacia e l'efficienza dei servizi da esse forniti; in più, oltre a questi fattori, un elemento sempre più importante, anche in considerazione dei recenti provvedimenti normativi, tra cui il d.lgs. 74/2017, consiste nella raccolta

⁶ *Progetto Good Practice 2015, Report per il Politecnico di Milano*, disponibile al link: https://www.polimi.it/fileadmin/user_upload/Trasparenza/carta_servizi/GP2015.pdf (p. 3).

delle informazioni sulla percezione dei servizi e sul parere espresso da utenti interni ed esterni sui servizi resi dall'amministrazione.

Pertanto, anche grazie all'adesione a questo progetto, la Scuola, in considerazione del fatto che negli anni ha progressivamente incrementato la somministrazione di questionari a diverse categorie di personale per la raccolta delle loro impressioni, è stata in grado di far fronte in maniera sicura e consapevole al nuovo importante ruolo attribuito dalla normativa più recente alla *customer satisfaction*.

Dal punto di vista tecnico, infatti, la Scuola negli anni si è avvalsa del sistema *Limes Survey*, che permette di organizzare e somministrare i questionari, e poi di poter ottenere i risultati dei questionari in formato excel, facilmente quindi riutilizzabile e interrogabile.

In questo modo, anche l'utenza interna ha sviluppato una certa sensibilità al tema della raccolta delle impressioni e si rileva sempre più attenta e interessata a partecipare alle rilevazioni. All'edizione 2017 del Progetto Good Practice, riferita al monitoraggio delle caratteristiche della gestione del 2016, hanno partecipato più di 30 Atenei fra cui tre *Istituti ad ordinamento speciale*: Scuola Normale, Sissa di Trieste e Scuola Superiore Sant'Anna.

Si segnala inoltre che, grazie alla stretta interazione con il CUG – *Comitato Unico di Garanzia* interno alla Scuola – la Scuola ha ulteriormente ampliato l'indagine sul Benessere Organizzativo, attraverso l'aggiunta di quesiti specifici la cui elaborazione consentirà di acquisire informazioni utili al miglioramento dei servizi e in generale dell'ambiente lavorativo.

Il Progetto *Good Practice* si interseca e in parte si intreccia con una azione di intervento prioritaria sempre presente alla Scuola in quanto amministrazione pubblica, ossia la tensione verso l'ottimizzazione delle risorse, lo snellimento procedurale e la velocizzazione e semplificazione delle procedure, che si possono in poche parole sintetizzare nel miglioramento organizzativo e nell'ottimizzazione amministrativa. Rimane quindi forte la volontà dei vertici istituzionali della Scuola di proseguire la partecipazione a tale progetto, che si è rivelato sempre di più negli anni una piattaforma di sviluppo per interazioni con altre università e di sperimentazione di nuove e utili modalità di analisi di procedure interne.

2.2.4. Budget e obiettivi

Il *Piano integrato della performance 2017-2019* riporta in maniera dettagliata gli stanziamenti per le singole strutture organizzative. Tali stanziamenti sono destinati al complessivo funzionamento delle strutture e sono in parte impiegati nel raggiungimento degli obiettivi di performance. Solitamente infatti gli obiettivi di performance si perseguono principalmente attraverso l'impiego delle risorse umane della Scuola e attraverso l'applicazione delle loro specifiche competenze e capacità per il raggiungimento degli obiettivi nel corso dell'orario lavorativo.

In linea generale occorre pertanto riconoscere che il percorso di budgeting deve essere ancora considerevolmente sviluppato alla Scuola Normale. Infatti, per quanto la Scuola abbia ben chiara sia la necessità di definire in fase di programmazione la connessione tra risorse e obiettivi, sia l'opportunità di dar conto anche degli eventuali impieghi di tali risorse a consuntivo, e per quanto alcune azioni in questa direzione siano già state avviate, tuttavia, occorre riconoscere che la pianificazione operativa degli obiettivi non è ancora stata integrata in maniera completa con la programmazione di bilancio.

Oltre ai costi diretti e più rilevanti, connessi ad esempio con l'acquisto di servizi o di apparecchiature particolarmente impegnativi dal punto di vista dei costi, sarebbe infatti anche opportuno elaborare una analisi della spesa in termini di impiego di tempo lavorativo delle unità di personale coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi.

2.3. I RISULTATI RAGGIUNTI

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 DAL 2015 AL 2017

	2015			2016			2017		
	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>
Professori ordinari	13	13	2	13	12	2	8 + 1 (conv.)	13	1
Professori associati	1	4	3	4	6	4	4	5	4
Ricercatori a.t.i.	15	13	-	10	11	-	7	10	0
Ricercatori a.t.d.	7	9	6	8	10	7	11	11	6
Professori contratto	13	22	9	14	24	4	20	36	9
Assegnisti	64	76	10	66	68	26	57	77	30
Allievi Ph.D.	97	112	41	98	129	45	93	137	35
Allievi ordinari	138	141	-	141	151	-	144	150	
Co.co.co/coll. Occ.	53	17	2	12	13	20	35	20	50
PTA a t.i.	229			229			231		
PTA a t.d.	5			3			6		

TABELLA 2. ATTIVITÀ DIDATTICA SNS, DATI DALL'A.A. 2014/2015 ALL'A.A. 2016/2017

	2014/2015			2015/2016			2016/2017		
	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>
Corsi Perfezionamento	5	7	2	5	7	2	4	6	2
N. Insegnamenti corso ordinario	31	44	-	31	44	-	31	47	0
N. Insegnamenti corso perfezionamento	32	39	18	32	39	18	29	48	27

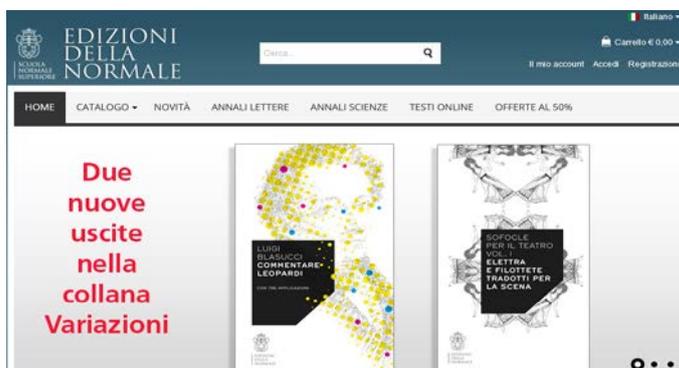
Tra le sue risorse più prestigiose, occorre ricordare che la Scuola mette a disposizione degli utenti sia interni sia esterni tre importanti centri di supporto, che supportano le attività di didattica e di ricerca:



- la **Biblioteca**, che con oltre un milione di volumi ospita uno dei patrimoni librari a scaffale aperto più ricchi d'Europa.



- il **Centro Archivistico**, che custodisce documenti e materiali della storia della Scuola e fondi di eminenti studiosi acquisiti a seguito di donazioni, depositi e acquisti mirati.



- le **Edizioni della Normale**, che produce pubblicazioni di respiro nazionale ed internazionale ed è oggi impegnato a sperimentare nuove forme di editoria online.

Nella sezione seguente sono riportate alcune tabelle che riportano alcuni indicatori di outcome relativi alle tre macro attività della Scuola, ossia didattica, ricerca e terza missione, per l'anno accademico 2016/2017, con un breve confronto con il precedente anno accademico 2015/2016.

2.3.1. Numeri della didattica

TABELLA 3. INDICATORI DI OUTCOME DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA SNS, A.A. 2015/16

Indicatori	2015/2016		
	Classe di Scienze Umane	Classe di Scienze Matematiche e Naturali	Istituto di Scienze Umane e Sociali
Valutazione della didattica da parte degli allievi ⁷	3.5	3.3	-
Valutazione della didattica da parte dei perfezionandi	3.7	3.4	3.7
Media voti esami universitari e interni - allievi ordinari	29.2	27.3	-
n. Mobilità in entrata - allievi e perfezionandi⁴	90		
n. Mobilità in uscita - allievi e perfezionandi	64		
n. soggiorni fuori sede - allievi ordinari	45	53	-
n. soggiorni fuori sede - perfezionandi	213	268	140
n. Domande di ammissione (ordinari)	387	657	-
n. Domande di ammissione (perfezionandi)	287	368	291
n. Domande di ammissione allievi-perf. informatizzate / totale	100%		

TABELLA 4. INDICATORI DI OUTCOME DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA SNS, A.A. 2016/2017

Indicatori	2016/2017		
	Classe di Scienze Umane	Classe di Scienze Matematiche e Naturali	Istituto di Scienze Umane e Sociali
Valutazione della didattica da parte degli allievi ⁸	3,5	3,5	-
Valutazione della didattica da parte dei perfezionandi	3,8	3,5	3,5
Media voti esami universitari e interni - allievi ordinari	29,53	28,87	-
n. Mobilità in entrata - allievi e perfezionandi	85		
n. Mobilità in uscita - allievi e perfezionandi	50		
n. soggiorni fuori sede - allievi ordinari	40	50	-
n. soggiorni fuori sede - perfezionandi	171	276	100
n. Domande di ammissione (ordinari)	395	642	-
n. Domande di ammissione (perfezionandi)	309	327	308
n. Domande di ammissione allievi-perf. informatizzate / totale	Tutte		

⁷ 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.

⁸ 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.

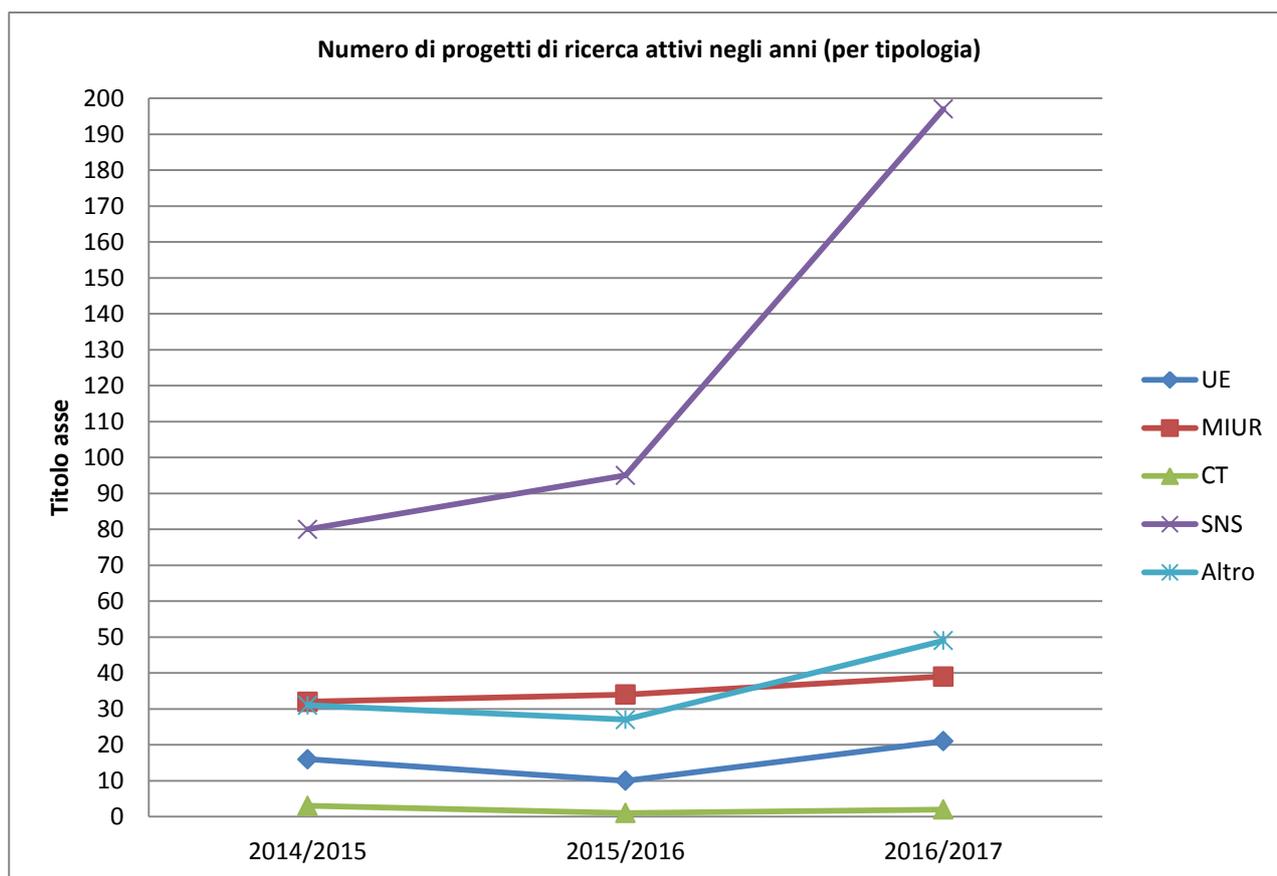
TABELLA 5. INDICATORI DI OUTCOME SUI SERVIZI AGLI ALLIEVI SNS, 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
N. Partecipanti corsi orientamento	444	452	414	266
Valutazione soddisfazione orientati	4,6/5	4,6/5	3,7/5	3,7/5
Collegi: n° ordinari ospitati	296	295	292	294
Collegi: n° perfezionandi ospitati	3	17	6	9
Collegi: n° stranieri ospitati	67	57	47	47
N. Pasti erogati	180.000	180.000	191.114	181.932

2.3.2. Numeri della ricerca: progetti

TABELLA 6. NUMERO PROGETTI ATTIVI DALL'A.A. 2014-2015 ALL'A.A. 2016-2017

	2014/2015			2015/2016			2016/2017		
	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>	<i>Classe di Scienze Umane</i>	<i>Classe di Scienze Matematiche e Naturali</i>	<i>Istituto di Scienze Umane e Sociali</i>
Totale progetti attivi	69	81	12	54	81	31	111	145	56
di cui UE	4	10	2	1	5	4	3	13	5
di cui MIUR	10	19	3	13	19	2	15	18	6
di cui conto terzi	2	1	0	0	1	0	0	2	0
di cui SNS	39	34	7	30	42	23	72	84	41
Altri progetti	14	17	-	10	15	2	20	25	4



Il grafico mostra l'andamento del numero dei progetti; nel corso del 2017, l'aumento del numero dei progetti SNS è connesso alla riorganizzazione interna delle linee di finanziamento per i progetti di Ateneo e in modo particolare all'introduzione dei finanziamenti per la ricerca di base.

A supporto dello sviluppo di attività e progetti di ricerca, la Scuola dispone anche di alcune strutture quali Centri e Laboratori, che nel tempo si sono specializzate in specifici ambiti di ricerca.

Sono riconducibili alla *Classe di Scienze Matematiche e Naturali* i seguenti Centri e Laboratori:

- il **Centro De Giorgi** (<http://crm.sns.it/>), che ha la finalità di promuovere nuove idee e ricerche in ambito interdisciplinare e far avanzare particolari aree della matematica e delle sue applicazioni alle scienze naturali e sociali, come pure al campo industriale e tecnologico favorendo la mobilità di ricercatori italiani e stranieri e organizzando periodi di ricerca su aree di particolare importanza, riguardanti sia la matematica pura che le applicazioni alle scienze naturali e sociali, come fisica, biologia, finanza ed economia, accogliendo scienziati italiani e stranieri;
- il **Laboratorio di Biologia** (<http://laboratoriobiologia.sns.it/?lang=it>), che ha come finalità lo studio del cervello e dei suoi meccanismi di funzionamento durante lo sviluppo, l'età adulta e l'invecchiamento in condizioni fisiologiche e patologiche. La ricerca nell'ambito delle Neuroscienze studia le basi molecolari e cellulari dello sviluppo neuronale, la biologia delle cellule staminali, l'invecchiamento e la neurodegenerazione;
- il **Laboratorio NEST** (*National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology*, <http://www.laboratorionest.it/>), che ha come finalità lo studio della materia sulla nanoscala. La conoscenza acquisita è impiegata per sviluppare nuovi sistemi nanobiotecnologici, dispositivi e architetture nano-elettroniche e fotoniche. Il NEST è dedicato ad un largo spettro di attività di ricerca che vanno dalla progettazione, la crescita e l'analisi sperimentale di

nanostrutture semiconduttore e superconduttore, fino agli studi di singola molecola in cellule e tessuti in vitro.

- il **Laboratorio SMART** (*Strategie Multidisciplinari Applicate alla Ricerca e alla Tecnologia*, <http://smart.sns.it/>), che è rivolto alla ricerca principalmente nel campo della Chimica Teorica Computazionale per lo sviluppo, validazione e applicazione di metodologie basate sulla meccanica quantistica e la termodinamica statistica allo studio di sistemi molecolari complessi. A questa linea di ricerca si affianca l'attività del DreamsLab, un laboratorio che utilizza sistemi immersivi di realtà virtuale per la visualizzazione di diversi tipi di dati (sistemi molecolari, anche di grandi dimensioni, ricostruzioni archeologiche, riproduzioni di buchi neri e molto altro) e l'interazione con essi tramite gesti naturali, permettendo una migliore fruizione e comprensione del dato, sia dal punto scientifico, che da quello didattico.

Sono riconducibili alla Classe di Scienze Umane i seguenti Laboratori:

- il **Laboratorio SAET** (*Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico*, <http://saet.sns.it/?lang=it>), che offre supporto alla ricerca umanistica nei settori della storia (greca e romana), dell'epigrafia, della storia dell'arte e della ricerca archeologica dalle epoche arcaiche al tardoantico. Il forte interesse per la tradizione dell'antico sollecita indagini di storia della storiografia e relative ai molteplici usi del passato. Il Laboratorio mette inoltre a disposizione degli studiosi e degli studenti risorse elettroniche per l'analisi dei testi antichi e altri strumenti di divulgazione scientifica;
- il **Laboratorio DOCSTAR** (*Documentazione Storico Artistica*, <http://www.docstar.sns.it/>) che opera nell'ambito storico-artistico, inteso senza cesure cronologiche dall'antichità classica all'età contemporanea. L'intento documentario copre una vasta gamma di temi e metodologie, che vanno dalle indagini non invasive su singole opere alla realizzazione di archivi informatici relativi a fondi grafici e fotografici, epistolari e fonti a stampa.

2.3.2. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014

Come ogni altro Ateneo italiano, la Scuola ha partecipazione alla Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014.

L'esito di tale processo è stato molto favorevole:

- in relazione alla valutazione dei prodotti di ricerca, la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media del 97,06. Tale percentuale è superiore a quella media delle altre università.
- La Scuola Normale Superiore è presente in sette delle sedici aree scientifiche, collocandosi in tutte le aree nella classe dimensionale delle piccole Università. L'indicatore R è maggiore di «uno» in tutte le aree, mostrando che la valutazione media è superiore alla media nazionale di area. L'indicatore X è anch'esso superiore a «uno» in tutte le aree, mostrando che la frazione di prodotti eccellenti ed elevati è sempre superiore alla media di area;
- in relazione agli indicatori di contesto di area, sia in valore assoluto che normalizzati (sugli addetti in mobilità e sui finanziamenti da bandi competitivi e sulle figure in formazione) la Scuola Normale Superiore di Pisa compare sempre nei primi quartili della distribuzione;

2.3.3. Progetto Dipartimenti di Eccellenza

La legge 232 dell'11 dicembre 2016 (art. 1, cc. 314-337) ha avviato l'iniziativa destinata ai cosiddetti *Dipartimenti di Eccellenza*.

In base all'*Indicatore standardizzato di performance dipartimentale* (ISPD), esito della VQR 2011-2014, è stata redatta da ANVUR, su richiesta del MIUR, una graduatoria preliminare dei migliori 350 Dipartimenti delle Università statali. Tale elenco è stato pubblicato in data 12 maggio 2017⁹.

In questo elenco le due Classi di Lettere e Scienze Matematiche e Naturali della Scuola compaiono entrambe nel novero dei Dipartimenti di Eccellenza, entrambe con ISPD pari a 1.

In virtù di questo posizionamento è stato possibile per la Scuola presentare al MIUR due progetti per il bando *Dipartimenti di Eccellenza*.

A gennaio 2018 è pervenuta alla Scuola la notizia del finanziamento di entrambi i progetti presentati, i quali saranno sviluppati dal 2018 in poi.

⁹ Il documento è accessibile al link: <http://www.miur.gov.it/documents/20182/209103/12+maggio++2017+-+Elenco+dei+Dipartimenti+di+eccellenza.pdf/ae376afd-671e-4c0b-bf4f-059859e489dd?version=1.1>.

2.3.4. Rankings

La Scuola Normale Superiore partecipa annualmente a varie rilevazioni e indagini statistiche. Nel quadro attuale delle politiche per la didattica e la ricerca, a livello nazionale e internazionale, risultano particolarmente importanti le valutazioni provenienti da alcune indagini internazionali.

Shanghai Ranking (Arwu)

Il Ranking dell'*Academic Ranking of World Universities* – 2017 - elaborato dalla Jiao Tong University di Shanghai, nell'ambito delle più ampie valutazioni delle istituzioni universitarie, a livello internazionale, presenta un modulo del ranking particolarmente adatto alle caratteristiche della Scuola. Il parametro "per capita performance" (PCP) tiene conto, infatti, della "taglia" dell'ateneo e dell' "intensità di qualità" degli atenei; pertanto, secondo questo parametro che relaziona le caratteristiche della Scuola alle sue dimensioni, la Scuola si colloca alla **10 posizione** al mondo, in stretta contiguità con altre Università, di ben altre dimensioni, che risultano tra le prime al mondo per altri parametri.

Position per PCP	Institution	Country	PCP
1.	California Institute of Technology		100
2.	Ecole Normale Superieure - Paris		83.1
3.	Harvard University		79.5
4.	Princeton University		73.5
5.	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		70.8
6.	University of Cambridge		59.1
7.	University of California, Berkeley		58.7
8.	Stanford University		56.8
9.	The University of Texas M. D. Anderson Cancer Center		50.5
10.	Scuola Normale Superiore - Pisa		48.0
11.	Swiss Federal Institute of Technology Zurich		47.4
12.	University of Oxford		47.2
13.	Karolinska Institute		45.8
14.	Swiss Federal Institute of Technology Lausanne		45.7
15.	University of Chicago		43.1
16.	University of Copenhagen		43.1
17.	Erasmus University Rotterdam		42.9
18.	Cornell University		42.6
19.	University of California, Santa Cruz		42.1
20.	International School for Advanced Studies		41.5
21.	Stockholm School of Economics		41.2
22.	Medical University of South Carolina		40.7
23.	Rockefeller University		40.5
24.	Washington University in St. Louis		40.0

World University Ranking (Times Higher Education)

Per quanto riguarda il ranking Times Higher Education (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>), il World University Rankings 2018 assegna alla Scuola la **184** posizione per il *World University Rankings* 2018, relative alle attività del 2015/2016.

Secondo questo ranking, la Scuola Normale risulta essere il primo Ateneo italiano per didattica; analizzando i rankings separati per materie la Scuola Normale risulta, in Italia:

- seconda nell'ambito delle Scienze biologiche, dopo la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa,
- prima nell'ambito della Fisica e Astronomia,
- prima nell'ambito della Chimica,
- prima nell'ambito di Matematica e Statistica
- prima nell'ambito "Sociology"
- prima nell'ambito "Language, Literature and Linguistics",
- prima in "History, Philosophy and Theology",
- prima in "Arts, performing arts and design",
- prima nel settore "Archaeology".

In questo ranking abbiamo ottenuto un buon piazzamento (31° posto) per il parametro "the best student-to-staff ratio 2018".

QS World University Ranking 2019

Il risultato del **QS** per il 2016/2017 è molto positivo per la Scuola Normale, passata dalla 192° alla **175° posizione**. Grazie a questi risultati, la Scuola Superiore Sant'Anna e la Scuola Normale Superiore si piazzano rispettivamente in **seconda e in terza posizione** per l'Italia, avvicinandosi al Politecnico di Milano, che occupa la prima posizione per l'Italia e la 156esima a livello globale.

Il ranking tiene conto di 4 indicatori:

1. "Academic Reputation", che costituisce il 40% del punteggio finale,
2. "Employer Reputation", che costituisce il 10% del punteggio finale,
3. "Faculty/Student Ratio", che costituisce il 20% del punteggio finale,
4. "Citations per Faculty", che costituisce il 20% del punteggio finale,
5. "International faculty ratio/International student ratio", che costituisce il 5% del punteggio finale.

Per due di questi indicatori la Normale ottiene risultati anche più favorevoli: in base al parametro "Faculty/Student Ratio", che considera il numero di docenti rispetto al numero degli studenti, la Scuola Normale Superiore è **34esima** al mondo, in un quadro generale che vede le altre università italiane posizionarsi nella fascia oltre il 600.

La Scuola Normale si configura a livello internazionale come istituzione eccellente nella tradizione culturale italiana, particolarmente apprezzata per la qualità della ricerca scientifica.

Ranking Criteria

Overall Score: **46.4**

Academic Reputation: **19**

Employer Reputation: **7.2**

Faculty Student: **99.6**

Citations per Faculty: **81.6**

International Faculty: **11.9**

International Students: **23.3**

Criteria adoperati nel QS World University Ranking 2019,
accessibili online al sito web: <https://www.topuniversities.com/universities/scuola-normale-superiore-di-pisa#wurs>

La Scuola Normale è inoltre al primo posto in Italia per il parametro “Faculty Student”, con il punteggio di **99,6**. Il «faculty student» è ritenuto come «the strongest indicator for Scuola Normale Superiore in Pisa» (p. 8) ed è un modo per misurare la qualità dell’insegnamento.

2.3.5. Terza Missione

Orientamento Universitario

Da 40 anni la Scuola svolge questa iniziativa originale e specifica, unica nel panorama. I corsi di orientamento rappresentano una iniziativa originale e specifica, unica nel panorama delle attività di orientamento universitario del nostro Paese. Lo scopo principale dei corsi non è quello di presentare l'offerta formativa della Scuola, ma di fornire un ampio panorama di esperienze e temi di studio presenti nel mondo universitario, nella ricerca, nelle attività istituzionali e professionali. L'iniziativa coinvolge circa 3.000 istituti superiori.

Nel 2017 la Scuola ha organizzato tre corsi di orientamento: il centesimo a Pisa, per la prima volta nella storica cornice del Palazzo della Carovana, a San Miniato e a Roma, in collaborazione con l'Accademia dei Lincei.

Il corso di San Miniato si è inserito nelle attività della Scuola di Orientamento Universitario, nata nell'ambito del processo di federazione in atto tra la SNS, la Scuola Sant'Anna e la Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia. Al corso di San Miniato, coordinato dalla SNS, si sono infatti affiancati il corso di Pisa coordinato dalla Scuola Sant'Anna e il corso di Pavia coordinato da IUSS. Ai corsi della SNS hanno partecipato a titolo interamente gratuito (salvo le spese di viaggio per raggiungere la sede del corso) circa 250 studenti provenienti da tutta Italia e anche da scuole italiane all'estero.

Stagione Concertistica

Nell'anno accademico 2016-2017 si è svolta la 50esima stagione dei Concerti della Normale, un traguardo importante per questa rassegna nata dalla sinergia di Gilberto Bernardini e Piero Farulli. Il concerto d'esordio - con Viktoria Mullova e Katia Labèque - si è tenuto il 18 ottobre 2016, anniversario della fondazione della Scuola Normale e ad esso sono seguiti altri 15 appuntamenti fino a giugno, con artisti giovani ed esperti della musica internazionale. La stagione ha registrato, oltre al contributo dell'Orchestra Regionale della Toscana, anche una più intensa collaborazione con il Teatro di Pisa, per i settori della lirica e della danza. Accanto ai concerti, nel rispetto della originaria vocazione didattica e formativa della Stagione, si sono tenute lezioni a cura degli artisti in cartellone e il tradizionale seminario musicale condotto dal Direttore artistico Maestro Jeffrey Swann.

Bright Night 2017

Venerdì 29 settembre 2017 si è svolta l'edizione 2017 di *Bright - La Notte dei Ricercatori*, iniziativa che si svolge contemporaneamente in circa 300 città di 24 paesi d'Europa e che fa parte di un progetto europeo finanziato dal programma di ricerca e innovazione dell'Unione Europea *Horizon 2020*.

In Toscana è il frutto della collaborazione tra la Regione, le Università di Siena, Firenze e Pisa, l'Università per Stranieri di Siena, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna, la Scuola IMT Alti Studi Lucca, l'area della ricerca di Pisa del Consiglio nazionale delle ricerche, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare e l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia Sezione di Pisa.

La Scuola Normale ha partecipato a BRIGHT con numerose iniziative in Piazza dei Cavalieri: (i) 5 stand espositivi interattivi all'interno della chiostra del Palazzo della Carovana, con la partecipazione dei laboratori SMART, SAET, NEST; (ii) un evento per la sezione "Laboratori aperti" che ha visto la partecipazione del laboratorio SAET; (iii) 2 aperitivi della ricerca svolti da ricercatori SNS.

Placement

Le attività di placement del Servizio Didattica e Allievi hanno l'obiettivo di favorire i rapporti e i collegamenti di allievi ed ex allievi del corso ordinario e di perfezionamento con importanti realtà professionali, in Italia e all'estero, promuovendo in tal modo l'inserimento qualificato dei propri

laureati nel mondo del lavoro. Tra i suoi fini istituzionali, infatti, la Scuola pone, oltre allo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca in ambito scientifico e umanistico, anche la trasmissione delle competenze acquisite ai vari settori professionali delle aziende e della pubblica amministrazione.

I servizi offerti dall'Ufficio Placement del Servizio Didattica e Allievi, differenziati per le aziende e per gli allievi ed ex allievi del corso ordinario e del corso PhD, sono presentati, con aggiornamenti e materiali di supporto sulle singole attività, alle pagine <https://www.sns.it/corso-ordinario/placement> e <https://www.sns.it/phd/placement-allievi-phd>.

Nel corso del 2017 sono stati svolti colloqui informativi e di orientamento, seminari, incontri sulle professioni e percorsi professionalizzanti; sono stati inoltre organizzati tirocini curriculari in ingresso ed è stata messa a punto una specifica procedura per il tutorato ad allievi disabili; sono assegnate numerose collaborazioni part time agli studenti; è stata avviata infine la partecipazione alla realizzazione della piattaforma Placement di AlmaLaurea ed è stato fornito supporto informativo e tecnico per la nascita del Servizio JobPlacement alla Scuola Superiore di Catania.

Dal 2016 l'ufficio collabora con il Placement della Scuola Sant'Anna per l'organizzazione della Job Fair dedicata ai talenti. Nel corso del 2017 la Scuola ha partecipato all'organizzazione della Job Fair 2017 con Sant'Anna, IUSS Pavia, Gran Sasso Institute, SISSA e IMT Lucca ed ha preso parte alla Borsa del Placement a Napoli.

I Venerdì della Normale

Nel 2016 la Direzione della Scuola Normale Superiore ha inaugurato "I Venerdì della Normale", una serie di conferenze organizzate per la città di Pisa e per i propri allievi.

A partire da gennaio per tutti i mesi dell'anno, la Scuola ha organizzato un ciclo di conferenze dirette da personalità del mondo istituzionale, culturale, scientifico chiamate a raccontare la propria esperienza nel settore professionale in cui si sono affermate, o ad analizzare determinati argomenti di stretta attualità.

La formula dei *Venerdì della Normale* prevede l'alternanza, accanto a nomi conosciuti al grande pubblico, anche di esperti di settori di particolare interesse, talvolta anche ex normalisti, a conferma del fatto che gli allievi della Scuola possono affermarsi anche in contesti non accademici.

VIS -Virtual Immersions in Science

Nell'anno accademico 2017-2018 la Scuola ha ottenuto importanti riscontri da parte della comunità sul programma *Immersioni Virtuali nella Scienza*. Si tratta di un programma di outreach e divulgazione scientifica per le aree di Archeologia e Storia Antica, Biofisica, Biologia, Chimica, Cosmologia, Fisica delle Particelle e Storia Moderna e Contemporanea.

Il progetto VIS prevede numerose attività tra cui:

- un ciclo di *conferenze pubbliche* a cadenza mensile da parte di scienziati italiani di fama internazionale;
- un programma di *visite nel cave3d* del DreamsLab del Laboratorio SMART, una stanza futuristica in cui è possibile interagire con ambienti virtuali tridimensionali;
- *Un giorno da ricercatore*, evento durante il quale studenti meritevoli scelti da tutta Italia potranno vivere una giornata da ricercatore presso la SNS;
- *Percorsi nella storia*, una serie di visite a tema realizzate in collaborazione con Archivio e Biblioteca SNS;
- *Digital Science Lab*, per confrontarsi con alcune delle metodologie con cui si svolge la ricerca di massimo livello alla SNS.

Trasferimento Tecnologico

La Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna e Scuola IMT Alti Studi Lucca hanno stipulato il 1° ottobre del 2015 una convenzione per l'attivazione di **JoTTO** (*Joint Technology Transfer Office*). Le attività dell'Ufficio congiunto sono rese note tramite un apposito sito web congiunto (<http://www.jointto.it/it>) e tramite un'apposita sezione, accessibile sul sito web istituzionale della Scuola (<https://www.sns.it/ricerca/trasferimento-tecnologico>).

JoTTO si configura come servizio per il trasferimento tecnologico a disposizione di ricercatori e imprese, per promuovere i processi di valorizzazione dei risultati della ricerca. L'idea di un ufficio unico nasce anche su stimolo del Ministero dell'Istruzione, che ha finanziato progetti di integrazione tra strutture universitarie.

La missione di **JoTTO** è quella di promuovere l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, attraverso una strategia comune volta a:

- favorire il coordinamento della gestione della proprietà intellettuale nell'ambito degli accordi con gli enti esterni coinvolti attraverso progetti europei, nazionali o commesse di ricerca;
- valorizzare e diffondere i risultati della ricerca universitaria favorendone l'utilizzo presso imprese ed enti;
- intensificare i legami con l'industria e mettere a disposizione delle imprese nuove tecnologie, conoscenze, personale di ricerca e strutture;
- fornire supporto ai docenti e ricercatori nell'individuazione delle ricadute produttive e commerciali delle loro scoperte, anche attraverso la creazione di "imprese spin-off".

JoTTO inoltre, si occupa della formazione sui temi della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità attraverso corsi specialistici rivolti al personale accademico e tecnico, ma anche ad esterni e privati interessati.

Nel corso del 2017 sono stati organizzati quattro eventi formativi in maniera congiunta da JoTTO.

16 Febbraio 2017 - Funding Opportunities for Young Researchers' Mobility	
07 Aprile 2017 - Lo strumento brevettuale e il nuovo pacchetto del brevetto unitario. Strategie territoriali, procedure, costi della tutela brevettuale; novità introdotte dal "pacchetto del brevetto unitario"	

16 Maggio 2017 - DIRITTO D'AUTORE. Normativa di riferimento e casi pratici



22 Giugno 2017 - LE AGEVOLAZIONI FISCALI PER PMI, STARTUP E PROFESSIONISTI



Oltre a questi eventi formativi, nel mese di settembre 2017, JoTTO ha organizzato un evento generale per la promozione del trasferimento tecnologico, dei temi della protezione della proprietà intellettuale e, in generale, della promozione dell'imprenditorialità. JOTTO FAIR è l'evento di incontro tra l'attività di ricerca di Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, Scuola IMT Alti Studi Lucca, Scuola IUSS Pavia e mondo delle imprese e intende diventare un appuntamento stabile di condivisione dei risultati della ricerca universitaria più orientati verso il mondo industriale e le imprese.



Informazioni, registrazioni e video del progetto sono disponibili online.

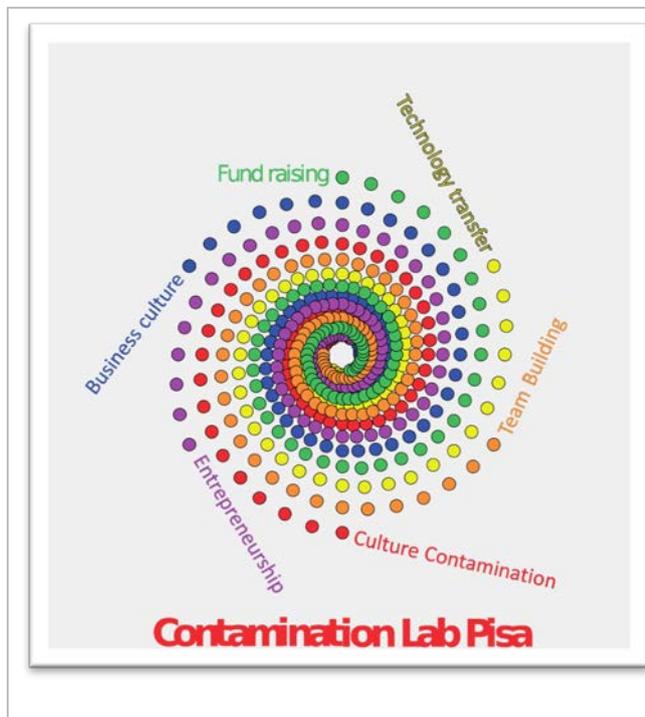
Pagina ufficiale dell'iniziativa: <https://www.sns.it/eventi/jotto-fair>

VIDEO – JOTTO FAIR. La ricerca incontra le imprese - Scuola Normale Superiore, Sala Azzurra - 15 settembre 2017: <https://www.youtube.com/watch?v=F5jB2AH0XZk&feature=youtu.be>

VIDEO – JOTTO FAIR. La ricerca incontra le imprese - Scuola Normale Superiore, Sala Stemmi - 15 settembre 2017: <https://www.youtube.com/watch?v=PpOuySFTwu0&feature=youtu.be>

In aggiunta a queste attività, JoTTo ha partecipato alla presentazione di un progetto *Contamination Lab* al MIUR, con l'Università di Pisa come capofila. Il progetto è risultato vincitore nel corso del 2017.

Il *Contamination Lab* è un progetto cofinanziato dal Miur (<https://clab.cineca.it/>), che ha come capofila l'Università di Pisa. Collaborano al progetto la Scuola IMT Altissimi Studi Lucca, Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Le attività saranno svolte insieme ad altri enti del territorio (Camere di commercio, poli tecnologici, grandi aziende).



Il CLAB è uno spazio fisico e virtuale di incontro e contaminazione, con l'obiettivo di formare studenti e ricercatori alla cultura imprenditoriale (*self-entrepreneurship*) e far conoscere a startup e aspiranti imprenditori, in possesso di idee creative ed innovative, le possibilità di finanziamento a sostegno della creazione di impresa; inoltre, ha lo scopo di favorire una rete di contatti e opportunità di confronto tra Università, ricerca e imprese del territorio.

<https://www.unipi.it/index.php/phd-plus/itemlist/category/1300-contamination-lab>

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Obiettivi strategici e Azioni di intervento prioritario

Come previsto dal *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2017*, la direzione della Scuola ha definito gli *Obiettivi Strategici* per il 2017, per determinati Macro Settori di intervento, in connessione con le Linee di Indirizzo.

Per il *Ciclo della Performance 2017*, gli *Obiettivi Strategici* formulati da parte del Direttore sono stati ulteriormente tradotti a livello amministrativo in *Azioni di Intervento Prioritario* da parte del Segretario Generale.

Questo processo e i suoi risultati sono indicati nella Tabella 7 qui sotto riportata.

TABELLA 7. DAI MACROSETTORI ALLE AZIONI DI INTERVENTO PRIORITARIO.

Direttore			Segretario Generale
Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
Organizzazione	Revisione dell'organizzazione della Scuola	Riforma statutaria.	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola
		Analisi e pianificazione del modello della struttura organizzativa, delle posizioni e delle funzioni assegnate	
		Progetto sul controllo di gestione	Sviluppo di strumenti di pianificazione e gestione
Didattica	Accordo di Federazione	Coordinamento delle iniziative in tema di didattica previste dall'accordo di federazione	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica Creazione presso la sede di Firenze di un presidio a supporto delle attività della sede stessa e del suo funzionamento

Direttore			Segretario Generale
Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
	Rinnovamento dell'Asset della Didattica	<p>Creazione presso la sede di Firenze di un presidio a supporto delle attività della sede stessa e del suo funzionamento</p> <p>Coordinamento delle attività connesse all'ampliamento dell'offerta formativa della sede di Firenze con l'istituzione di un corso ordinario nel settore delle scienze sociali</p> <p>Formalizzazione di collaborazioni con l'università di Firenze per la gestione della carriera degli allievi</p> <p>Pianificazione del processo di adeguamento dei corsi di perfezionamento verso i dottorati innovativi</p>	<p>Coordinamento delle attività connesse all'ampliamento dell'offerta formativa della sede di Firenze con l'istituzione di un corso ordinario nel settore delle scienze sociali</p> <p>Formalizzazione di collaborazioni con l'università di Firenze per la gestione della carriera degli allievi</p> <p>Pianificazione del processo di adeguamento dei corsi di perfezionamento verso i dottorati innovativi</p>
Ricerca	Accordo di Federazione	Pianificazione e coordinamento delle iniziative in tema di ricerca previste dalla Federazione con la Scuola Sant'Anna e IUSS di Pavia	Rafforzamento della qualità e estensione della ricerca di base e applicata
	Politiche di finanziamenti interni alla ricerca	Coordinamento delle attività di promozione della ricerca	Miglioramento quali-quantitativo della ricerca
	Revisione dell'Asset delle infrastrutture di supporto alla ricerca	Miglioramento delle strutture di supporto agli allievi, docenti e ricercatori	Centri di supporto
Internazionalizzazione e Networking	Potenziamento dell'attrattività nel contesto internazionale	Miglioramento del posizionamento internazionale della Scuola	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola
	Networking	Realizzazione del network con le Scuole ad ordinamento speciale	Supporto amministrativo, logistico e normativo alla realizzazione delle attività di networking

Direttore			Segretario Generale
Macro Settore di intervento	Linee di indirizzo – Piano Strategico	Obiettivi Strategici	Azioni di intervento prioritario
Patrimonio Immobiliare	Riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Coordinamento delle attività di riorganizzazione e razionalizzazione del Patrimonio Immobiliare	Patrimonio Immobiliare
Information Technology	Processi informatici e informativi	Nuova policy dei servizi informatici della Scuola	Revisione dei processi di informatizzazione
		Pianificazione dell'immagine e contenuti del nuovo sito web	
	Sicurezza informatica	Realizzazioni delle misure previste in ambito di sicurezza informatica	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica
Trasparenza e Anticorruzione	Politiche di trasparenza e anticorruzione	Innalzamento del grado di adempimento (compliance e qualità) degli obblighi di pubblicazione.	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione
		Innalzamento del grado di diffusione della cultura della trasparenza.	Realizzazione di iniziative segmentate per strutture in tema di trasparenza
		Automazione e informatizzazione dei processi	Procedimentalizzazione degli atti
		Mappatura di processi e individuazione delle aree a rischio di fenomeni illeciti	Misure preventive in tema di anticorruzione
Terza Missione	Ricadute della Didattica e della Ricerca sul territorio	percorsi tematici permettano di una maggiore conoscenza la Scuola Normale	Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità
	Trasferimento di conoscenze	Coordinamento delle attività per la redazione del Bilancio Sociale e di Genere	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio

Gli *Obiettivi Strategici* sono stati quindi declinati dal Segretario Generale in *Azioni di Intervento Prioritario*; queste ultime, a loro volta, sono state ulteriormente sviluppate e sottoarticolate in *Obiettivi Operativi*, per i quali è stata proposta l'assegnazione più pertinente a ciascuna area dell'amministrazione.

3.2. Obiettivi operativi e strutture coinvolte

Seguendo il percorso “a cascata” della definizione degli obiettivi, dai vertici istituzionali verso le varie articolazioni dell’amministrazione, si illustrano qui di seguito nella tabella, le sottoarticolazioni in *Obiettivi Operativi* delle *Azioni di Intervento Prioritario*.

Per ciascun *Obiettivo Operativo*, descritto sommariamente, nella fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi, sono state individuate anche le strutture da coinvolgere nella loro attuazione.

TABELLA 8. AZIONI DI INTERVENTO, OBIETTIVI OPERATIVI E STRUTTURE COINVOLTE - ANNO 2017

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Qualità Servizio	Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs			
Organizzazione	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Adozione del nuovo statuto																
		Organizzazione della struttura di gestione della Scuola revisione complessiva dei servizi della Scuola																
	Sviluppo di strumenti di pianificazione e gestione	Estensione del prototipo ad altre attività core della Scuola																
Didattica	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica	Realizzazione delle attività in tema di Orientamento (corsi congiunti), Placement e E-learning in base all'accordo di federazione																
		Organizzazione del Presidio della sede																
		Istituzione e organizzazione del corso ordinario nel settore delle Scienze																
		Stipulazione degli atti convenzionali e delle intese con l'Università di Firenze necessarie alla gestione della carriera degli allievi																
	Rafforzamento	Realizzazione																

Macro Settore di intervento	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Qualità Servizio	Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
	della qualità e estensione della ricerca di base e applicata	delle iniziative nei settori: Scienze della Vita, Fotonica, Laboratori di Realtà virtuale e Big Data, Linguistica e Logica e iniziative editoriali come da accordo													
	Miglioramento quali-quantitativo della ricerca	Redazione dei regolamenti in materia finanziamenti e divulgazione delle opportunità di finanziamento													
	Centri di supporto	Redazione del regolamento e costituzione dei nuovi centri di supporto													
Internazionalizzazione e Networking	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola	Pianificazione di una campagna di divulgazione con il coinvolgimento del personale ricercatore straniero													
	Supporto amministrativo, logistico e normativo alla realizzazione delle attività di networking	Realizzazione delle attività di networking													
Patrimonio Immobiliare	Patrimonio Immobiliare	Attuazione degli interventi programmati per l'anno 2017 anche nel piano immobiliare													
Information Technology	Revisione dei processi di informatizzazione	Redazione del documento di Policy													
		Realizzazione del nuovo sito web e siti federati													
	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica	Attuazione della nuova normativa europea, revisione delle procedure esistenti e innalzamento dei livelli di sicurezza													
e Anti	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di	Pubblicazione delle delibere del Consiglio													

Macro Setto re di intervent o	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi operativi	Area Affari Generali	Area Didattica e Ricerca	Area Bilancio	Area Strategie Digitali	Area Servizi, Patrimonio e Qualità Servizio	Comunicazione	Servizio Organizzazione	Servizio Auditing	Servizio Supporto Firenze	Biblioteca	Edizioni	Archivi	Labs
	pubblicazione	Direttivo e Collegio Accademico e completamento dei dati													
	Realizzazione di iniziative segmentate per strutture in tema di trasparenza	Incontri con il personale in materia di trasparenza													
	Procedimentalizzazione degli atti	Analisi e ottimizzazione dell'elaborazione automatica di alcuni procedimenti													
	Misure preventive in tema di anticorruzione	Mappatura di alcuni significativi processi ad alto rischio a livello di area dirigenziale													
Terza Missione	Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	Programmazione di percorsi guidati nella Scuola che fondano scienza, storia e arte													
	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio	Redazione del bilancio sociale e di genere													

Il *Piano della Performance* per il 2017 contiene, per molte strutture, indicatori legati a risultati di *customer satisfaction*. Questa scelta è stata non solo logica conseguenza della partecipazione della Scuola al progetto Good Practice 2016/2017, promosso dal Politecnico di Milano, ma anche voluta dai vertici istituzionali quale atto di apertura ad una complessa e dinamica valutazione degli aspetti gestionali e al coinvolgimento di molte categorie di persone afferenti alla Scuola, fino alla riflessione, valutazione e condivisione delle opinioni sui vari aspetti di volta in volta presi in considerazione.

Negli anni passati, la Scuola ha non solo sviluppato una riflessione teorica sulle diverse tipologie di obiettivo, che potessero rappresentare diversi aspetti dell'attività amministrativa, ma ha anche applicato tali diversi obiettivi, nella prospettiva di distinguere la performance organizzativa e istituzionale da quella individuale.

In aggiunta a ciò la Scuola ha avviato anche una approfondita riflessione sugli obiettivi comportamentali, in relazione ai quali è stata elaborata una attenta analisi delle capacità necessarie per le diverse posizioni organizzative ed è stato quindi implementato un complesso e articolato sistema di valutazione.

In virtù di queste precedenti esperienze, è possibile affermare che la Scuola risulta essere già allineata, almeno in parte, alle più recenti prescrizioni normative introdotte dal D.Lgs. 74/2017; in particolare relative alla opportuna distinzione tra performance istituzionale e individuale, nonché al necessario coinvolgimento di una platea allargata (utenti interni), per la raccolta delle opinioni a fini di *customer satisfaction*.

La successiva articolazione degli *Obiettivi Operativi* in *Obiettivi di Ateneo* è evidenziata nella tabella seguente per ciascuna struttura o area interna alla Scuola.

TABELLA 9. OBIETTIVI DI ATENEO ASSEGNATI SUDDIVISI PER STRUTTURA- ANNO 2017

Obiettivi di Ateneo	Azioni di intervento prioritario	Obiettivi di Ateneo
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti <i>Servizio alla Ricerca e Trasferimento tecnologico</i> <i>Servizio alla didattica</i> <i>Servizio Internazionalizzazione</i> <i>Servizio Approvvigionamenti e acquisti</i>	Miglioramento della qualità e dei servizi alla didattica	AlmaLaurea - avvio delle indagini di profilo e occupazionale degli allievi ed ex allievi, ordinari e perfezionandi (avvio delle indagini di profilo e occupazionale degli allievi ed ex allievi, ordinari e perfezionandi)
	Miglioramento qualitativo della ricerca	Finanziamento della ricerca: analisi di fattibilità e progetto operativo finalizzato alla realizzazione di uno strumento informativo condiviso con la Scuola Superiore Sant'Anna e lo IUSS relativo alle opportunità di finanziamento alla ricerca. Numero di riunioni finalizzate alla conduzione dell'analisi di fattibilità e realizzazione del progetto operativo.
	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola	internazionalizzazione dei dottorati - fornire alle commissioni di ammissione al PhD indicazioni sulla collocazione degli atenei stranieri di provenienza dei candidati nei ranking internazionali
	Potenziamento del processo di attrazione di candidati stranieri ai concorsi PhD della Scuola	internazionalizzazione dei dottorati - fornire alle commissioni di ammissione al PhD indicazioni sulla collocazione degli atenei stranieri di provenienza dei candidati nei ranking internazionali
	Rafforzamento della qualità e estensione della ricerca di base e applicata	Realizzazione delle iniziative per il settore della ricerca nell'ambito dell'accordo di federazione SNS-SSA-IUSS: analisi e definizione degli elementi caratteristici per la redazione e attuazione di protocolli di intesa tra le strutture di ricerca delle istituzioni federate. Numero di riunioni finalizzate all'analisi e definizione degli elementi caratteristici per la redazione e attuazione dei protocolli di intesa.
	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione	Aumento dei livelli di trasparenza nel settori degli appalti, pubblicazione, entro il 2017, sul profilo di committente, nella sezione "Amministrazione trasparente", dei decreti di affidamento degli appalti di servizi e forniture emanati nello stesso anno
Area Affari Generali <i>Servizio Affari legali e istituzionali</i> <i>Servizio Archivio, Protocollo e Posta</i> <i>Servizio Edilizia</i> <i>Servizio Personale</i>	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Adozione del nuovo statuto
	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Aggiornamento del/i regolamento/i in materia di privacy. Adeguamento dei testi
	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Potenziamento funzionalità Titulus. Analisi delle potenzialità di Titulus finalizzata a valutare se le funzionalità non ancora in uso possono essere peggiorative o migliorative
	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Assistenza giuridico-amministrativa alle 5 Commissioni per l'ASN che il Miur ha assegnato alla SNS quale sede ospitante nelle procedure per l'ASN 2016-2018. Fornire adeguata assistenza nelle numerose sedute annuali del 2017 delle n. 5 Commissioni per l'ASN 2016-2018, assicurando qualità e tempestività negli adempimenti giuridico-amministrativi richiesti anche mediante triangolazioni con il Miur
	Patrimonio Immobiliare	Biblioteca - Conclusione del progetto esecutivo relativo al II° Lotto del complesso Polvani per il trasferimento di

		Archivio, magazzino Centro Edizioni e magazzini amministrazione, oltre all'eventuale realizzazione di open space per la classe di lettere o, in alternativa, degli uffici.
Area Bilancio e amministrazione <i>Servizio Bilancio e Contabilità</i> <i>Servizio stipendi</i>	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Inserimento dei dati inerenti le posizioni assicurative/contributive dei dipendenti nell'applicazione informatica PassWeb-INPS. Verifica, completamento e certificazione delle posizioni di tutti i dipendenti della Scuola (docenti e PTA)
	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Pagamento compensi. Riorganizzazione del servizio con gestione completa modulo compensi/missioni
	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio	Bilancio sociale. Redazione della release del bilancio sociale includente una parte dedicata al bilancio di genere quale referente progetto avente il coordinamento degli altri settori coinvolti
Area Strategie Digitali <i>Servizio Sistemi informativi</i> <i>Servizio Infrastrutture</i>	Revisione dei processi di informatizzazione	Gestione del flusso tesi attraverso SerSe, dalla richiesta alla pubblicazione e adempimenti relativi alle biblioteche nazionali. Realizzazione e presentazione del prototipo del modulo Ser.Se per la gestione delle tesi
	Revisione dei processi di informatizzazione	Inserimento dei visiting students/professors stranieri nel ciclo di vita utente al fine di garantire immediatamente i benefici informatici necessari. Inserimento dei visiting students/professors stranieri nel ciclo di vita utente al fine di garantire immediatamente i benefici informatici necessari
	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica	Innalzamento dei livelli di sicurezza informatica. Revisione delle procedure esistenti
	Revisione delle misure in ambito di Sicurezza Informatica	Razionalizzazione dei Data Center. Progettazione del nuovo datacenter distribuito con l'obiettivo di abbattere i tempi di ripristino (RTO) e la quantità di dati persi in caso di disastro (RPO)
Servizi in staff al Direttore e al Segretario generale <i>Servizio Organizzazione e Valutazione</i> <i>Servizio di Auditing interno</i> <i>Servizio Comunicazione e relazioni esterne</i> <i>Segreteria Direttore e Segreteria Segretario Generale</i> <i>Servizio di supporto sede di Firenze</i>	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	utilizzo di strumenti informatici per la gestione in simultanea degli appunti giornalieri del SG
	Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	utilizzo di strumenti informatici per la gestione in simultanea degli appunti giornalieri della Direzione
	Completamento e ampliamento dei dati oggetto di pubblicazione	Realizzazione di una collaborazione con il MIUR sulle attività di auditing sui progetti di ricerca nazionale, mediante la condivisione di un cruscotto di controllo realizzato dal Servizio (Trasmissione al MIUR di un modello di "cruscotto di controllo" utilizzato per l'attività di auditing)
	Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio	Stesura della release del bilancio sociale. Fornitura dei dati per l'analisi di contesto e la predisposizione della prima release del bilancio sociale
	Corsi di orientamento congiunti	Progetto per la pianificazione e realizzazione delle attività dei corsi di orientamento che saranno organizzati congiuntamente con le altre Scuole federate
	Nuovo sito istituzionale della Scuola	Realizzazione e presentazione dello schema di homepage e della possibile struttura del sito con le sue principali funzionalità
Area Polo Fiorentino	Servizio Eventi e Gestione	Percorsi tematici che permettano una maggiore conoscenza della Scuola Normale (programmazione e realizzazione di visite guidate a tema anche con il supporto di un sistema di prenotazione on line)
	Servizio Attività Didattiche	Implementazione dei contenuti di comunicazione a carico del Servizio in relazione alla promozione internazionale del dottorato di ricerca (Promozione presso istituti di ricerca o Atenei europei e extraeuropei del bando di reclutamento PhD)
Area Servizi Patrimonio e ospitalità	Patrimonio Immobiliare	Mappatura degli edifici ai sensi della L 13/1989 finalizzata all'evidenza dei percorsi e dei servizi ad uso disabili
	Revisione del modello	Pianificazione di un servizio take away. Pianificazione di un

<i>Servizio Gestione e Manutenzione del patrimonio</i> <i>Servizio ristorazione, collegi e ospitalità</i>		organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	progetto comprensivo dei costi per l'attivazione di un servizio di ristorazione take away
Centri di supporto <i>Centro Archivistico</i> <i>Centro Edizioni</i> <i>Biblioteca</i>		Patrimonio Immobiliare	Nuovi spazi della Biblioteca. Riorganizzazione fisica delle collezioni nei nuovi spazi del Palazzo della Canonica, presentazione di un progetto con la descrizione dell'allocazione della collezione
		Patrimonio Immobiliare	Nuovi spazi della Biblioteca. Riorganizzazione fisica delle collezioni nei nuovi spazi del Palazzo dell'Orologio, presentazione di un progetto con la descrizione dell'allocazione delle collezioni e dei punti di accesso
		Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	Digitalizzazione della documentazione dell'Archivio Storico SNS
		Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Sostituzione delle camicie esistenti con quelle più funzionali e di materiale idoneo a fini conservativi dei documenti della Raccolta fotografica SNS.
		Miglioramento delle strutture di supporto agli allievi, docenti e ricercatori/ Centri di supporto/	Sviluppo di iniziative editoriali nell'ambito dell'accordo di federazione.
		Revisione del modello organizzativo e miglioramento dei servizi della Scuola	Analisi del sito e-commerce finalizzata a indagini di mercato: valutazione ragionata degli accessi per numero, tipologia, provenienza, distribuzione geografica. Capacità attrattiva del sito: nr. di accessi annui
Laboratori della Classe di Scienze Umane <i>Laboratorio DOCSTAR</i> <i>Laboratorio SAET</i>		Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	Potenziamento comunicazione contenuti scientifici SAET mediante sito web e social
Laboratori della Classe di Scienze Matematiche e Naturali <i>Laboratorio di Biologia</i> <i>Laboratorio NEST</i> <i>Laboratorio SMART</i> <i>Centro De Giorgi</i>		Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	pianificazione e programmazione di iniziative aperte al pubblico (scuole/VIS) e alla comunità della SNS sui settori di interesse del lab
		Realizzazione di iniziative interdisciplinari a favore della comunità	comunicazione : miglioramento della divulgazione delle iniziative culturali aperte al pubblico sui settori di interesse del lab (Pubblicizzazioni delle iniziative sul territorio locale e nazionale)
		Miglioramento quali-quantitativo della ricerca	Indagine in Internet per l'individuazione di siti specializzati nella pubblicazione di annunci allo scopo di favorire la partecipazione di giovani ricercatori alle attività del Centro (posizioni JVP, partecipazione finanziata a convegni). Creazione e pubblicazione degli annunci.

Nella tabella seguente si evidenzia, per il numero di obiettivi di ateneo complessivamente assegnati a ciascuna Area o Struttura, il grado di raggiungimento (tra 80%-100%) degli stessi con risultato compreso tra "buono" o "eccellente" ovvero tra punti 0.8-1.

TABELLA 10. OBIETTIVI DI ATENE0: MEDIA RISULTATI - ANNO 2017

	n. obiettivi di ateneo	Valutazione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo
		Range 80%-100%
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	6	87%
Area Affari Generali	5	100%
Area Bilancio e Amministrazione	3	100%
Area strategie digitali	4	100%
Area Polo Fiorentino	2	100%

Area Servizi, Patrimonio e ospitalità	2	80%
Staff al Direttore e al Segretario generale	6	100%
Centri di supporto	6	100%
Laboratori della Classe di Scienze Umane	2	100%
Laboratori della Classe di Scienze Matematiche e Naturali	3	93%

Le azioni di intervento prioritario sono state altresì articolate in obiettivi di *Gestione*, che misurano l'efficacia e l'efficienza dell'operato dell'amministrazione.

Nella tabella seguente per ciascuna struttura e Area sono evidenziati gli obiettivi di *Gestione* assegnati.

TABELLA 11. OBIETTIVI DI GESTIONE - ANNO 2017

SERVIZIO	OBIETTIVO DI GESTIONE	PARAMETRO
Staff al Direttore e al Segretario generale <i>Servizio Organizzazione e Valutazione</i> <i>Servizio di Auditing interno</i> <i>Servizio Comunicazione e relazioni esterne</i> <i>Segreteria Direttore e Segreteria Segretario Generale</i> <i>Servizio di supporto sede di Firenze</i>	indagine di customer satisfaction	Progetto GP
	customer satisfaction da parte degli auditati sul servizio reso	Creazione, somministrazione e rielaborazione risultati di un questionario di valutazione dell'attività di audit sui progetti PRIN e FIRB svolta nel corso del 2016
	indagine di customer satisfaction	valutazione complessiva servizi comunicazione
	Promozione della conoscenza	aumento dei siti e/o dei contatti presso cui si divulga il bando PhD della Scuola
	utilizzo del nuovo programma di gestione aule della Direzione con le implementazioni richieste dal Direttore	Soddisfazione PTA/Docenti sul servizio di segreteria
	Indagine di customer satisfaction	Soddisfazione PTA/Docenti sul servizio di segreteria
Area Bilancio e Amministrazione <i>Servizio Bilancio e Contabilità</i> <i>Servizio stipendi</i>	CicloVita	Implementazione ciclo di vita per lavoratori autonomi e professionisti
	Soddisfazione complessiva servizi contabili	Questionario Gp: livello di soddisfazione complessiva sui servizi contabili (PTA)
	CicloVita	Implementazione ciclo di vita per assegni di ricerca e co.co.co.
	Soddisfazione complessiva servizi contabili	Questionario Gp: livello di soddisfazione su chiarezza e tempistica di risposta sul supporto informativo servizio stipendi (PTA)
Area Servizi, patrimonio e ospitalità <i>Servizio Gestione e Manutenzione del patrimonio</i> <i>Servizio ristorazione, collegi e ospitalità</i>	Efficienza del servizio	Percentuale degli interventi di manutenzione realizzati rispetto alle richieste pervenute
	Indagine di customer satisfaction	Risposta al questionario GP sulla CS in merito ai servizi manutentivi (gli interventi sono risolutivi?)
	indagine di customer satisfaction	Soddisfazione complessiva degli allievi ordinari che risiedono nei collegi della Scuola
	indagine di customer satisfaction	Soddisfazione degli utenti sul servizio mensa (PTA, professori, allievi)
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti <i>Servizio alla Ricerca e Trasferimento tecnologico</i> <i>Servizio alla didattica</i> <i>Servizio Internazionalizzazione</i> <i>Servizio Approvvigionamenti e acquisti</i>	Indagine di customer satisfaction	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca.
	indagine di customer satisfaction servizio segreteria studenti	grado di soddisfazione dei docenti del servizio di segreteria
	pianificazione e coordinamento delle iniziative in tema di placement previste dalla Federazione con la Scuola S.Anna e lo IUSS di Pavia	numero di riunioni finalizzate alla realizzazione di iniziative che vedono il coinvolgimento di almeno una delle istituzioni federate

SERVIZIO	OBBIETTIVO DI GESTIONE	PARAMETRO
	Aumento attrattività della SNS per lo staff docente e ricercatore straniero	Mappare tutti i microprocessi esistenti collegati all'accoglienza di studenti, ricercatori e docenti stranieri in ingresso alla SNS aggregati per struttura di competenza e predisposizione di un documento riassuntivo
	Indagine di customer satisfaction	Soddisfazione docenti su servizio acquisti
Area Strategie digitali <i>Servizio Sistemi informativi</i> <i>Servizio Infrastrutture</i>	Indagine di customer satisfaction	soddisfazione utenti su applicativi gestionali (connessione, velocità di risposta, facilità di utilizzo, funzionalità rispondenti a esigenze)
	Videoconferenza	Incremento del numero di utenti della piattaforma video rispetto al 2016
	Analisi efficienza Servizio Helpdesk	Abbattimento del tempo di risoluzione medio dei problemi correttamente instradati a helpdesk
	indagine di customer satisfaction	Soddisfazione utenti su rete Wi-Fi
Area Affari generali <i>Servizio Affari legali e istituzionali</i> <i>Servizio Archivio, Protocollo e Posta</i> <i>Servizio Edilizia</i> <i>Servizio Personale</i>	Customer Satisfaction	Soddisfazione utenti del servizio Affari Legali e Istituzionali
	Indagine di customer satisfaction	Soddisfazione utenti (docenti e PTA) servizio posta e protocollo.
	Linee guida CAD	Predisposizione delle linee guida CAD a favore della comunità della Scuola nell'ambito del progetto di collaborazione con Cineca
	Programmazione degli accessi diretti e delle verifiche a norma del D. Lgs. 50/2016 art. 31, comma 12	L'attività di programmazione si articola in due fasi: la prima fase consiste nella redazione di un manuale che descriva quali quantitativamente le attività organizzative e gestionali necessarie al controllo delle prestazioni delle imprese da parte della stazione appaltante, ed alla predisposizione di schede da riempire da parte del tecnico incaricato dopo ogni visita in cantiere. Questa fase, a meno di necessità di revisione. La seconda fase consiste nell'avvio dell'attività di monitoraggio vera e propria che si svilupperà anche per gli anni successivi
	Variazione di tempi e costi sui progetti (lavori terminati nel 2017)/	Tempo (costo) effettivo di completamento di progetto o fasi dello stesso/Tempo (costo) autorizzato
	indagine di customer satisfaction	Soddisfazione PTA/DOC sul Servizio
	utilizzo procedura telematica (Google moduli) per ricognizione annuale residenze docenti/ricercatori SNS	Implementazione del modello di ricognizione on line da utilizzare per la raccolta annuale dei dati da fornire agli organi accademici
Area Polo Fiorentino <i>Servizio Eventi e gestione</i> <i>Servizio Attività Didattiche</i>	Servizio Eventi e Gestione	Indagine di customer satisfaction (soddisfazione Docenti e studenti, su organizzazione eventi e servizio di accoglienza nella sede)
	Servizio Attività Didattiche	Indagine di customer satisfaction (Soddisfazione docenti su supporto attività didattica)
Centri di supporto <i>Centro Archivistico</i> <i>Centro Edizioni</i> <i>Biblioteca</i>	Indagine di customer satisfaction per rilevare i bisogni degli utenti che frequentano l'archivio	L'indagine dovrà permettere di: far emergere bisogni latenti; raccogliere idee e suggerimenti; verificare l'efficacia delle policies, etc.
	customer satisfaction	Indagine sulla soddisfazione degli utenti (PTA, docenti e allievi) sul servizio risorse on line
	Indice d'uso delle risorse online mediante il link resolver di Alma	Clickthroughs / Utenti registrati
	Analisi del sito e-commerce finalizzata a indagini di mercato: valutazione ragionata degli accessi per numero, tipologia, provenienza, distribuzione geografica	Capacità attrattiva del sito: nr. di accessi annui
	Indagine di customer satisfaction	customer satisfaction da parte dei clienti
Laboratori della Classe di Scienze Matematiche e Naturali	Indagine di customer satisfaction	con questionario somministrato ai partecipanti declinato secondo i differenti utenti della struttura (docenti, assegnisti, perfezionandi, studenti sia SNS che non SNS); la scala delle

Laboratorio di Biologia Laboratorio NEST Laboratorio SMART Centro De Giorgi		domande sarà da 1 a 3, con 1 valutazione minore e 3 valutazione maggiore
	Indagine di customer satisfaction	con questionario somministrato ai partecipanti sui servizi del PTA NEST offerti su Camera Bianca, officina meccanica, elettronica, amministrazione, supporto fornito alle attività di ricerca, e formazione (training) offerta sulla strumentazione scientifica.)
	Indagine di customer satisfaction	con questionario somministrato agli insegnanti/accompagnatori/organizzatori
	Indagine di customer satisfaction	Rilevazione della "customer satisfaction" rispetto alle risorse messe a disposizione del personale di ricerca presente al Centro. Scala da 1 a 10
Laboratori della Classe di Scienze Umane Laboratorio DOCSTAR Laboratorio SAET	Indagine di customer satisfaction	con questionario somministrato ai partecipanti
	Indagine di customer satisfaction	1. Elaborazione e somministrazione di questionario specifico per almeno una delle categorie di utenti SAET individuate. 2. Elaborazione dei dati del questionario

Nella tabella seguente si evidenzia si indica il grado di raggiungimento degli obiettivi di Gestione complessivamente assegnati a ciascuna Area o Struttura.

TABELLA 12. OBIETTIVI DI GESTIONE: MEDIA RISULTATI - ANNO 2017

	n. obiettivi di gestione	Valutazione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo
Staff al Direttore e al Segretario generale	6	100%
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	4	100%
Area Affari Generali	7	94%
Area Servizi, Patrimonio e ospitalità	4	80%
Area strategie digitali	4	100%
Area Polo Fiorentino	2	100%
Area Bilancio e Amministrazione	4	100%
Centri di supporto	5	100%
Laboratori della Classe di Scienze Umane	2	50%
Laboratori della Classe di Scienze Matematiche e Naturali	4	45%

Nel corso del 2017, gli obiettivi di gestione hanno seguito, indicativamente, tre filoni:

- indagini di *customer satisfaction*
- ampliamento delle indagini di *customer satisfaction* ad altre strutture precedentemente non coinvolte (Laboratori e Centri)
- miglioramento di efficacia ed efficienza dei servizi attraverso lo snellimento delle procedure o il miglioramento degli strumenti di gestione dei procedimenti amministrativi (es. implementazione di un applicativo interno denominato *CicloVita* per lavoratori autonomi e professionisti e per assegni di ricerca e co.co.co; predisposizione delle linee guida CAD a favore della comunità della Scuola nell'ambito del progetto di collaborazione con Cineca, etc.).

Si presentano inoltre in forma sintetica gli obiettivi di Struttura.

TABELLA 13. OBIETTIVI DI STRUTTURA: ANNO 2017

SERVIZIO	OBIETTIVO DI STRUTTURA	Area
Servizio Affari Legali	Avvio di apposite convenzioni/accordi	Area Affari Generali
Servizio Affari Legali	Adeguamento pagine web dedicate a Bandi di gara e contratti	
Servizio Protocollo e Posta	Riduzione dei tempi di reperimento dei documenti archiviati	

Servizio Protocollo e Posta	Miglioramento delle imputazioni di TITULUS	
Servizio Personale	Estensione del processo già avviato di informatizzazione con SerSe delle istanze on line	
Servizio Personale	Utilizzo di procedure informatiche per le fasi di reclutamento	
Servizio Edilizia	manuale/linee guida per affrontare gli interventi edilizi	
Servizio Bilancio e Contabilità	revisione regolamenti (missioni)	Area bilancio e amministrazione
Servizio Bilancio e Contabilità	revisione regolamenti (gestione immobilizzazioni)	
Servizio stipendi	Definizione delle linee di attività del Servizio	
Servizio stipendi	Bonifica e aggiornamento dei dati CSA finalizzata all'esposizione dati verso applicativi esterni, per es. Portale, Datawarehouse, Ser.se.	
Servizio Sistemi informativi	Analisi per la creazione di un repository fotografico unico al quale collegare le piattaforme dei servizi di Ateneo (Ugov, SerSe, Presenze, Accessi, Alma).	Area Strategie Digitali
Servizio Sistemi Informativi	Digitalizzazione form richieste del personale	
Servizio infrastrutture	Progetto di centralizzazione dei sistemi di videosorveglianza per la parte di competenza	
Servizio Eventi (Firenze)	Adozione della piattaforma condivisa (mailchimp) con il servizio comunicazione per la diffusione e comunicazione delle iniziative culturali. Implementazione di indirizzari secondo modalità condivise	Area Polo Fiorentino
Servizio Didattica (Firenze)	Gestione attività di studio e ricerca fuori sede degli allievi PhD attraverso l'applicativo Serse (messa a punto per l'avvio applicativo)	
Segreteria Segretario Generale	Creazione di Sistema di Archiviazioni delle Missioni di tipo Istituzionale inerente le missioni effettuate dal Segretario generale trasmessa dagli uffici preposti della Scuola	Servizi in Staff al Direttore e al Segretario Generale
Segreteria Direttore	Creazione di Sistema di Archiviazioni Informatico delle Missioni di tipo Istituzionale inerente le missioni effettuate dal Direttore, Vice-Direttore e Delegati, durante tutto l'anno, in relazione alla rendicontazione mensile della carta di credito, trasmessa dagli uffici preposti della Scuola	
Servizio Auditing	Impostazione dell'attività di audit in itinere sui progetti europei	
Servizio Comunicazione	orientamento all'utenza	
Servizio Comunicazione	percorsi tematici che permettano una maggiore conoscenza della Scuola Normale (programmazione e realizzazione di visite guidate a tema anche con il supporto di un sistema di prenotazione on line).	
Servizio Organizzazione e Valutazione	prototipo sns in cifre	
Servizio Ricerca	Ottimizzazione del Sistema datawarehouse.	Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti
Servizio Approvvigionamenti e Acquisti	Accordo quadro per l'affidamento dei servizi alberghieri afferenti alla zona di Pisa	
Servizio Internazionalizzazione	Aggiornamento sito web con principale modulistica in lingua inglese	
Servizio Didattica e Allievi	miglioramento dei servizi verso l'utenza interna -	
Servizio Ristorazione e Collegi	Controllo incrociato pasti erogati e tagliando ritirato al tornello	Area Servizi, Patrimonio e Ospitalità
Servizio Gestione e Manutenzione	Progetto di smaltimento del magazzino di ospedaletto mediante vendita del ferrovecchio	
Centro Biblioteca	Revisione delle collezioni della Biblioteca relativamente a stato di prestabilità, controllo inventariale e verifica dei volumi dichiarati mancanti	Centri
Centro Biblioteca	Archivio dei contratti	
Centro Archivistico	Spolveratura e controllo dei materiali conservati	
Centro Archivistico	Stesura e divulgazione (pdf scaricabile) di una guida descrittiva (guida particolare del CA) in cui saranno descritti sistematicamente tutti i fondi conservati presso il CA.	
Centro Edizioni	Creazione di una banca dati organica con integrazione dei dati sulle vendite 2016 -2017 provenienti da diversi sistemi di gestione	
Centro De Giorgi	Ottimizzazione delle procedure di acquisto su MEPA	Laboratori
Centro De Giorgi	Attività convegnistica: ottimizzazione del servizio di housing.	

Lab SMART	Ampliamento della strumentazione HPC nell'ambito del progetto FELIX, finanziato dalla Regione Toscana	
Lab SMART	Avvio delle attività relative al progetto "Disturbi della coordinazione motoria nel parlato e biofeedback visivo: Simulare i movimenti articolatori in 3D", finanziato da Fondazione Pisa	
Lab SAET	Predisposizione della versione inglese del sito SAET	
Lab Biologia	Compilazione e aggiornamento del modulo on-line sulla trasparenza dei contratti d'appalto	
Lab DOCSTAR	Trasferimento di competenze tecnologiche specifiche e promozione delle attività del laboratorio a studenti, perfezionandi, stagisti, tirocinanti, personale della Scuola o in convenzione. Realizzazione dei corsi di formazione agli utenti del laboratorio	
Lab NEST	Trasloco di alcuni Laboratori nel secondo Lotto del San Silvestro.	

Nella tabella seguente si evidenzia si indica il grado di raggiungimento degli obiettivi di Struttura complessivamente assegnati a ciascuna Area o Struttura.

TABELLA 14. OBIETTIVI DI STRUTTURA: MEDIA RISULTATI - ANNO 2017

	n. obiettivi di Struttura	Valutazione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo Range 80%-100%
Area Affari Generali	7	100%
Area Bilancio e Amministrazione	4	95%
Area strategie digitali	3	100%
Area Polo Fiorentino	2	100%
Staff al Direttore e al Segretario generale	6	100%
Area Didattica, Ricerca e Approvvigionamenti	4	95%
Area Servizi, Patrimonio e ospitalità	2	80%
Centri di supporto	5	100%
Laboratori della Classe di Scienze Umane	2	86%
Laboratori della Classe di Scienze Matematiche e Naturali	6	90%

3.3. Obiettivi individuali

Come nel 2016, anche nel 2017, ad ogni unità di personale della Scuola sono stati assegnati 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.

Nel 2015 e 2016 il flusso di assegnazione degli obiettivi è stato effettuato attraverso una procedura informatizzata; nel 2017 la procedura è stata sviluppata in maniera informatizzata ma con altro strumento.

A ciascun obiettivo è stato assegnato un parametro di misurazione e una pesatura diversificata a seconda del ruolo ricoperto, la cui somma 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.

Per maggior chiarezza si riporta un facsimile relativo alla **formulazione di un Obiettivo**.

PIANIFICAZIONE									VALUTAZIONE	
codice obiettivo	azione di intervento	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	peso %	parametro	livelli performance	descrizione	altri servizi SNS coinvolti	Valutazione	Punteggio
						tot. inadeguato				
						inadeguato				
						soglia				
						buono				
						eccellente				

Nella colonna *Azione di Intervento* si riporta la formulazione ufficiale dell'Azione di Intervento cui si aggancia l'Obiettivo operativo in corso di formulazione.

Nella colonna *CL* si riporta il codice dell'obiettivo, a seconda che sia di Ateneo (A), di Gestione (G) o di Struttura (S).

Nella colonna *Obiettivi* si inserisce una descrizione sintetica della finalità dell'obiettivo

Nella colonna *Peso %* si riporta la percentuale del peso dell'obiettivo specifico rispetto alla persona, nel rispetto dei parametri indicati nel SMVP annuale.

Nella colonna *Parametro* si descrivono le operazioni effettive necessarie al raggiungimento dell'obiettivo e i modi di misurazione.

Nella colonna *Descrizione* si declinano i modi di misurazione del raggiungimento dell'obiettivo in funzione dei livelli performance.

Nella colonna *Altri servizi SNS coinvolti* si indica l'eventuale partecipazione al raggiungimento dell'obiettivo di altri servizi.

Nelle ultime due colonne (*Valutazione e Punteggio*), sono inserite le valutazioni del personale del grado di raggiungimento dell'obiettivo e la corrispondenza con il valore numerico stabilito dal livello di performance.

La formulazione di più Obiettivi, di tipo diverso (A, G, S), compone la **Scheda Obiettivo**, che viene condivisa con il responsabile di una struttura o area e con tutti coloro che ad essa afferiscono

Per maggior chiarezza si riporta un facsimile relativo alla **formulazione di una Scheda Obiettivi**.

Questa scheda Obiettivi non comprende gli Obiettivi comportamentali, che sono gestiti con loro scheda specifica.

Ad ogni riga corrisponde un Obiettivo, contrassegnato da un codice.

Il totale della *Scheda Obiettivi* dovrà rispondere alle percentuali indicate nel SMVP annuale per ogni categoria di personale.

PIANIFICAZIONE									VALUTAZIONE		
codice obiettivo	azione di intervento	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	peso %		parametro	livelli performance	descrizione	altri servizi SNS coinvolti	Valutazione	Punteggio
							tot. inadeguato				
							inadeguato				
							soglia				
							buono				
							eccellente				
							tot. inadeguato				
							inadeguato				
			...				soglia				
							buono				
							eccellente				
										TOTALE	

Come si è anticipato, per ogni unità di personale, a seconda del suo inquadramento e della sua posizione organizzativa, la scheda degli obiettivi ‘comportamentali’, presenta in maniera automatica una serie di voci precostituite. A tali voci, annualmente, il responsabile deve associare un valore numerico, corrispondente ad una declaratoria.

Si forniscono qui di seguito i fac simile relativi a diversi inquadramenti e posizioni organizzative:

- posizione dirigenziale
- posizione di responsabilità
- collaboratore

Al momento la valutazione comportamentale è in fase di completamento.

TABELLA 15. Fac simile scheda dei comportamenti per dirigente

 SCUOLA NORMALE SUPERIORE		Nome e cognome RESPONSABILE AREA Responsabile di Area (Dirigente)
Indicatori di comportamento	Valutazione	
Gestione dei collaboratori		
Sa motivare e valutare i propri collaboratori.		
Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).		
Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del gruppo di lavoro.		
Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.		
Innovazione		
Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione dei servizi offerti sia in ambito nazionale che internazionale.		
Riesce a rimanere pragmatico anche ricercando nelle attività quotidiane occasioni per migliorare o sperimentare nuove modalità operative e nuovi soluzioni.		
Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative per la realizzazione di nuovi prodotti/servizi.		
Organizzazione		
Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi per il gruppo di lavoro di cui è responsabile.		
Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi, ed è in grado di ripartire efficacemente compiti e ruoli sui collaboratori.		
Controlla regolarmente il lavoro degli altri sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.		
Soluzione problemi complessi		
Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture e sulla Scuola.		
Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.		
		Valutazione
Note del valutato		
Note del valutatore		
Data e firma del valutato	Data e firma del valutatore	
_____	_____	

TABELLA 16. Fac simile scheda dei comportamenti per responsabile (di centro o di laboratorio)

 SCUOLA NORMALE SUPERIORE		Cognome Nome RESPONSABILE di XXXXXX	
		Nome della struttura (EP....)	
Macro Categoria			
Indicatori di comportamento		Valutazione	
Gestione dei collaboratori			
Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.			
Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute ed i risultati ottenute dalle risorse gestite.			
Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali i risultati attesi.			
Organizzazione			
Verifica la coerenza del processo presidiato e valuta le eventuali disfunzioni attuando adeguate misure correttive.			
Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza, quelli che necessitano di interventi di modifica/miglioramento.			
Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.			
Soluzione problemi complessi			
Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità.			
Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.			
Macro Categoria			
Indicatori di comportamento		Valutazione	
Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.			
Note del valutato			
Note del valutatore			
Data e firma del valutato		Data e firma del valutatore	

TABELLA 18.Fac simile scheda dei comportamenti di collaboratore

 SCUOLA NORMALE SUPERIORE		Cognome e Nome																																	
		COLLABORATORE																																	
		Denominazione della struttura																																	
		(D)																																	
Macro Categoria																																			
Indicatori di comportamento		Valutazione																																	
Realizzazione																																			
Ha svolto le attività assegnate con responsabilità accettando con spirito positivo il controllo e la verifica sulle attività svolte																																			
Ha realizzato i compiti previsti/assegnati con puntualità e precisione considerando le risorse e i tempi a disposizione																																			
Relazioni interne/Cooperazione																																			
Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa anche nel cercare accordi e soluzioni comuni																																			
Si dimostra flessibile e attivo																																			
Soluzione problemi operativi																																			
Individua rapidamente i vari aspetti e criticità del processo seguito proponendone le possibili soluzioni.																																			
Macro Categoria																																			
Indicatori di comportamento		Valutazione																																	
Identifica e gestisce contemporaneamente ed efficacemente più problemi di natura pratica																																			
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td colspan="4">Note del valutato</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> <tr> <td colspan="4">Note del valutatore</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> </td> </tr> </table>				Note del valutato																Note del valutatore															
Note del valutato																																			
Note del valutatore																																			
Data e firma del valutato		Data e firma del valutatore																																	

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

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

TABELLA 19. FINANZIAMENTI DESTINATI A PROGETTI DI RICERCA NEGLI ANNI 2013-2017

In euro	2013	2014	2015	2016	2017
Entrate per attività ricerca da UE	3.123.000	1.486.017	2.296.494	2.825.260	3.264.482
Entrate per ricerca da MIUR	1.474.000	-	779.238	1.065.471	
Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani & stranieri	1.685.000	435.188	479.868	300.000	1.115.023
Entrate per la ricerca da imprese italiane	5.000	339.062	378.331	328.400	2.781.913
Entrate per la ricerca da privati no-profit	176.000	187.000	159.438	49.500	51.378
Entrate per la ricerca da Ateneo	2.148.000	2.353.796	2.448.831	39.487	2.332.275
Entrate per attività in conto terzi (ricerca)	333.000	361.440	279.895	117.273	125.632

TABELLA 20. ANDAMENTO DEI FINANZIAMENTI DESTINATI A PROGETTI DI RICERCA NEGLI ANNI 2013-2017

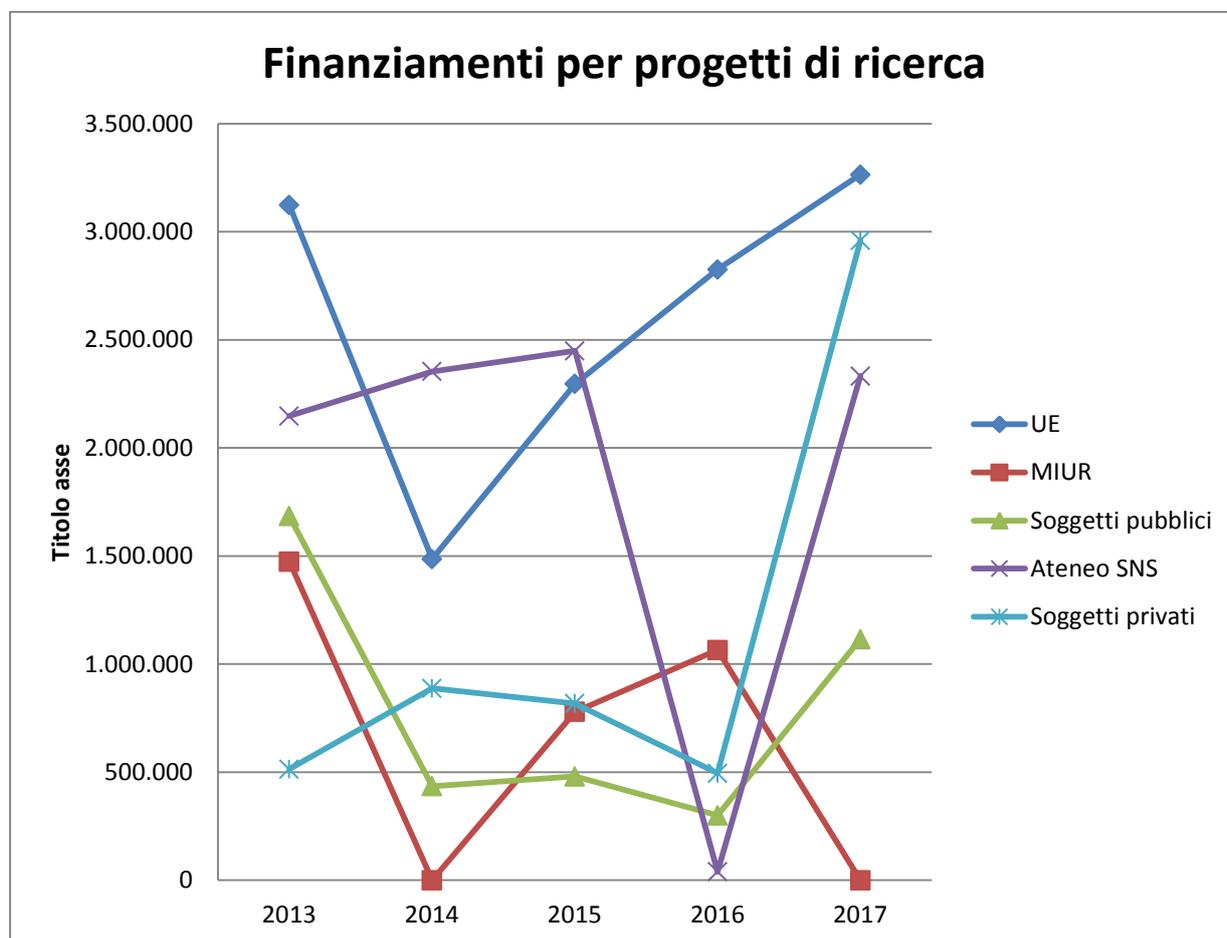


TABELLA 21. ANDAMENTO DEL FFO NEGLI ANNI 2016-2017.

FFO	In euro
2016	33.620.275
2017	33.683.760

La tabella 21 illustra l'andamento del *Fondo di Finanziamento Ordinario* negli anni 2016 e 2017. L'importo indicato in tabella si riferisce complessivamente all'Ateneo. L'importo indicato per il 2017 comprende anche l'integrazione dell'assegnazione della quota premiale comunicata nel corso del 2018. In sintesi, i valori indicati comprendono la quota base e la quota premiale assegnate alla Scuola con decreto ministeriale; la riduzione negli anni dell'importo della quota base è compensata dall'aumento della quota premiale.

Per quanto riguarda il bilancio consuntivo 2017, il totale dei costi sostenuti ripartito per missioni e programmi secondo la classificazione prevista dal decreto ministeriale è riportato nella tabella seguente:

TABELLA 22. Classificazione della spesa per missioni e programmi – Bilancio unico anno 2017

	PROGRAMMI	Importo a consuntivo 2016	Importo a consuntivo 2017
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	10.430.479,48	11.066.208,56
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	2.607.619,87	1.653.925,13
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post	5.391.458,33	4.009.080,24
	Diritto allo studio nell'istruzione	2.565.725,65	3.261.983,02
Servizi generali e istituzionali delle Amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	219.861,78	197.316,76
	Servizi affari generali per le Amministrazioni	26.021.695,47	24.397.164,49
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	0,00	0,00
	TOTALE	47.236.840,58	44.585.678,20

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Il *Comitato Unico di Garanzia* della Scuola Normale Superiore (di seguito *Comitato* o CUG, <https://www.sns.it/scuola/governo-e-istituzione/cug>), nel corso del 2017, terzo anno dalla prima costituzione, ha svolto un'intensa attività negli ambiti di intervento previsti dal *Piano Azioni Positive per il triennio 2015-2017* (Indagine e formazione, Conciliazione tempi di lavoro e vita familiare, Cultura della parità, Monitoraggio e ascolto, Benessere e qualità della vita). Tale *Piano* prevedeva una serie di misure (organizzazione di convegni, seminari e corsi di formazione, stipula di convenzioni, contributi spese asilo nido, rimborsi campi e ludoteche, etc.) rivolte a tutte le componenti della Scuola, di norma a carico dei fondi assegnati annualmente in bilancio per le attività del *Comitato* (per l'anno 2017 pari a complessivi euro 21.978,00).

COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)



Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) è stato istituito, ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, come modificato dall'articolo 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183, della Direttiva emanata dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità del 4 marzo 2011 e dell'art. 52 dello Statuto della Scuola, con Decreto del Segretario Generale n. 167 del 12 marzo 2015.

Il CUG sostituisce ed integra le funzioni del Comitato pari opportunità e del Comitato paritetico contro il fenomeno del Mobbing

Il CUG è un organismo paritetico composto da 3 rappresentanti dell'Ateneo e da 3 rappresentanti del Personale.

- Componenti del CUG
- Funzioni del CUG

Per informazioni scrivere a: cug@sns.it

PER APPROFONDIRE

- Calendario e verbali delle riunioni
- Iniziative ed attività in corso
- Servizi in convenzione
- Piano azioni positive
- Normativa di riferimento e link utili
- Segnalazioni e proposte
- Relazioni annuali
- Genere e linguaggio nella comunicazione
- Informazioni e notizie dal CUG

ALLEGATI

-  Regolamento per il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia - Pubblicato il 13 Aprile 2016

Nel corso del 2017 il *Comitato* ha consolidato la rete di rapporti instaurata con analoghi organismi presenti sul territorio, calendarizzando riunioni periodiche dei Presidenti dei CUG: tra le iniziative promosse da tale gruppo di coordinamento si ricorda il convegno, patrocinato dalla Regione Toscana, "Pari dignità e sviluppo della persona. Rileggere l'art. 3 della Costituzione" (10 febbraio 2017)¹⁰ i cui atti sono stati pubblicati dal Centro Edizioni della Normale.

In sinergia con gli altri CUG universitari pisani, nonché in collaborazione con la Prof.ssa Anna Magnetto, Delegata del Direttore SNS per la Disabilità, il Comitato Unico di Garanzia della Scuola ha sostenuto l'istituzione di un Premio regionale per tesi di laurea e per pubblicazione scientifiche, volto all'analisi ed al superamento degli stereotipi di genere (<http://www.regione.toscana.it/-/analisi-e-contrasto-degli-stereotipi-di-genere>).

L'attenzione del *Comitato*, nel corso dell'anno 2017, si è rivolta ad una pluralità di tematiche, tra queste, a titolo esemplificativo:

- ✓ il benessere alimentare, attraverso la realizzazione nel mese di novembre di una tavola rotonda sull'argomento ("Alimentazione, benessere e salute: il nuovo approccio nutraceutico") che ha registrato un buon impatto di pubblico, anche esterno.
- ✓ la formazione, promuovendo un'attività formativa sul tema prevenzione e gestione dei conflitti¹¹;

¹⁰ Relatori: Aviana Bulgarelli, Sabino Cassese, Mario Dogliani, Laura Leonardi, Anna Loretoni, Laura Savelli, Francesco Spano, Patrizia Tomio.

¹¹ *Modulo I* normativa interna, codice etico e codice di comportamento (docente: Massimo Asaro, SNS), *modulo II* qualità del lavoro, gestione dei cambiamenti e aspetti organizzativi (docente: Paolo Zurla, UNIBO), *modulo III* prevenzione e gestione dei conflitti (docente:

- ✓ telelavoro, indagini conoscitive, progressioni economiche orizzontali per il PTA, riorganizzazione degli spazi, doppio libretto transgender, procedure di mediazione nei corsi di dottorato e più in generale gli istituti di garanzia, strumenti di condivisione, etc.

Il *Comitato* è stato inoltre chiamato ad esprimere il proprio parere sui seguenti argomenti: parziale revisione dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale (aprile 2017), *Piano specifico per la formazione del personale tecnico ed amministrativo della Scuola per il biennio 2017-2018* e *Piano della formazione congiunto SNS – Scuola Sant'Anna per l'anno 2017* (luglio 2017).

Particolare attenzione è stata dedicata alla comunicazione e della sensibilizzazione dell'opinione pubblica. Tra gli *Eventi Speciali* promossi dalla Scuola si segnala il convegno "Il negazionismo tra diritto e storia" in occasione del *Giorno della Memoria* (27 gennaio 2017); per il ciclo *I venerdì della Normale* si segnalano invece i convegni "La nuova frontiera dei diritti" (On. Maria Elena Boschi – SNS, 6 febbraio 2017), "Appunti di vita in ordine sparso" (Lucia Annibaldi – SNS, 10 marzo 2017), "Il lavoro questo sconosciuto" (Susanna Camusso – SNS, 10 aprile 2017).



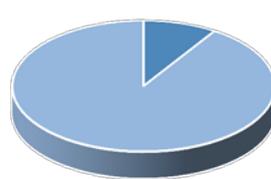
L'Amministrazione dispone inoltre di statistiche del personale suddivise per genere, stilate di norma annualmente, ad esempio in occasione della redazione del Conto annuale e della rilevazione, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento per le pari opportunità, sul tema della parità e delle pari opportunità (Direttiva del 23 maggio 2007).

Le tabelle che seguono illustrano la situazione al 31.12.2017 del personale SNS contrattualizzato e non (docente e ricercatore; dirigente e non dirigente) per genere, posizione ed età (fonte Servizio Personale).

TABELLA 23. Personale docente: professori ordinari

PROFESSORI ORDINARI					
	Donne		Uomini		Totale
	Valori Assoluti	%	Valori Assoluti	%	
Meno di 30 anni	0	0,00	0	0,00	0
31-40	0	0,00	0	0,00	0
41-50	0	0,00	1	4,55	1
Oltre 50 anni	2	9,09	19	86,36	21
Totale	2	9,09	20	90,91	22

Ordinari per genere



■ Donne ■ Uomini

TABELLA 24. Personale docente: professori associati

PROFESSORI ASSOCIATI					
	Donne		Uomini		Totale
	Valori Assoluti	%	Valori Assoluti	%	
Meno di 30 anni	0	0,00	0	0,00	0
31-40	1	7,69	1	7,69	2
41-50	5	38,46	4	30,77	9
Oltre 50 anni	0	0,00	2	15,38	2
Totale	6	46,15	7	53,85	13

TABELLA 25. Ricercatori

RICERCATORI					
	Donne		Uomini		Totale
	Valori Assoluti	%	Valori Assoluti	%	
Meno di 30 anni	0	0,00	0	0,00	0
31-40	0	0,00	2	11,76	2
41-50	1	5,88	6	35,29	7
Oltre 50 anni	3	17,65	5	29,41	8
Totale	4	23,53	13	76,47	17

TABELLA 26. RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO

TUTTE LE TIPOLOGIE DI PERSONALE CON CONTRATTI A TERMINE					
	Donne		Uomini		Totale
	Valori Assoluti	%	Valori Assoluti	%	
Meno di 30 anni	0	0,00	1	3,57	1
31-40	5	17,86	12	42,86	17
41-50	3	10,71	7	25,00	10
Oltre 50 anni	0	0,00	0	0,00	0
Totale	8	28,57	20	71,43	28

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO (DIRIGENTE, NON DIRIGENTE, T.D. E C.E.L.)					
	Donne		Uomini		Totale
	Valori Assoluti	%	Valori Assoluti	%	
Meno di 30 anni	3	1,27	1	0,42	4
31-40	11	4,66	8	3,39	19
41-50	60	25,42	28	11,86	88
Oltre 50 anni	68	28,81	57	24,15	125
Totale	142	60,17	94	39,83	236

PTA per genere



■ Donne ■ Uomini

Occorre infine ricordare che il *Piano integrato della Performance 2017-2019* individuava tra gli obiettivi strategici della Scuola Normale per l'anno 2017 la predisposizione e adozione di un Bilancio sociale e di un Bilancio di genere, in considerazione dell'opportunità di far confluire il Bilancio di genere nella più ampia struttura del Bilancio sociale.

Pertanto, questa tematica è stata inserita anche nel ciclo per la performance 2017. Più precisamente in linea con il Macro Settore di Intervento *Terza Missione*, e con la corrispondente Linea Strategica *Trasferimento di conoscenze*, nonché con il connesso Obiettivo Strategico *Coordinamento delle attività per la redazione del Bilancio Sociale e di Genere* e con la conseguente Azione di Intervento Prioritario *Condivisione di responsabilità e informazioni con il territorio*, è stato formulato un obiettivo di Ateneo trasversale a due strutture.

Tale obiettivo mira alla redazione di una prima stesura del bilancio sociale quale componente del più ampio bilancio di genere. A questo proposito, con Ordine di Servizio del Segretario generale n. 18/2017, è stato creato un gruppo di lavoro. All'interno del gruppo sono stati suddivisi i compiti per la raccolta dei dati qualitativi e quantitativi volti a costruire il documento in oggetto. Il lavoro si è svolto in modo eccellente vista l'elaborazione di un testo già piuttosto completo rispetto alle ipotesi iniziali.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il supporto amministrativo per il ciclo della Performance è fornito da un servizio specificatamente dedicato, in staff al Segretario generale.

Il Servizio supporta il Segretario Generale nella gestione del ciclo della Performance, dalla predisposizione della reportistica necessaria (*Piano Integrato 2017-2019, Relazione Performance, Sistema di misurazione e valutazione*) alla elaborazione di tutti i materiali utili per la gestione del Ciclo (schede obiettivo, catalogo obiettivi, etc.).

Per la gestione del ciclo, le attività svolte nel corso dell'anno si articolano come segue:

- supporto alla Direzione per la formulazione degli *Obiettivi Strategici*;
- supporto al Segretario Generale per la formulazione delle *Azioni di Intervento prioritario*;
- supporto al dialogo tra il Segretario Generale e i responsabili di area, di servizio, di laboratorio e/o di centro di supporto;
- supporto alla redazione dei documenti inerenti il ciclo della performance (*Sistema di Misurazione e Valutazione, Piano Integrato; Relazione sulla Performance*);
- predisposizione delle schede con gli obiettivi annuali di Ateneo, Gestione e Struttura, da assegnare alle persone, dialogando direttamente con i responsabili di area, di servizio, di laboratorio e/o di centro di supporto;
- predisposizione delle schede con gli obiettivi annuali di comportamento, in base all'inquadramento e alla posizione organizzativa delle unità di personale e in base all'analisi dei profili;
- collaborazione con i responsabili per la miglior formulazione degli *Obiettivi di Ateneo, Gestione e Struttura*;
- presentazione al Segretario Generale delle schede degli *Obiettivi di Ateneo, Gestione e Struttura*;
- monitoraggio dell'andamento del ciclo, rendendo possibile anche la rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno (giugno/luglio);
- raccolta delle autovalutazioni dei responsabili, con successiva presentazione al Segretario Generale.

La gestione del ciclo, inoltre, è inserita nell'ambito di altre attività di raccordo generale tra il ciclo della performance e altri più generali aspetti connessi alla più ampia gestione dell'istituzione:

- il raccordo degli *Obiettivi* inseriti nel *Piano* con la struttura organizzativa della Scuola,
- il coordinamento fra il *sistema di valutazione della performance individuale*, previsto dal *Piano*, con quanto previsto anche in sede di contrattazione integrativa,

I risultati delle valutazioni sono successivamente utilizzati per la liquidazione del trattamento economico accessorio sotto forma di retribuzione di risultato per il personale dirigente e di categoria EP, quota risultato (1/3 dell'indennità) delle posizioni ex art. 91 CCNL e produttività del personale TA di cat. B C e D non titolare di incarichi.

La prosecuzione di queste attività lungo tutto l'arco dell'anno garantisce un supporto costante per le tutte le altre strutture, anche al fine di condividere nell'immediato dubbi e criticità, nonché risolvere dubbi operativi o interpretativi. Il supporto a tutti i passaggi del ciclo della performance fornisce un presidio per il monitoraggio degli adempimenti e un servizio continuo per la condivisione e discussione degli obiettivi, di possibili nodi interpretativi o di potenziali innovazioni normative.

Dal punto di vista delle dotazioni tecniche, l'Ufficio ha utilizzato per alcuni anni (2014-2016) un'applicazione informatica implementata su un portale appositamente sviluppato per la Scuola ai fini della gestione delle fasi intermedie del ciclo annuale della performance. Il portale è accessibile attraverso differenziate credenziali di Ateneo in funzione della tipologia di utente e del suo diverso ruolo nel processo di valutazione.

L'uso del portale è stato sviluppato nel tempo grazie all'interazione con gli uffici della Scuola: inizialmente sono state utilizzate solo le funzioni relative alla valutazione dei comportamenti (schede dei comportamenti); in una seconda fase è stata sviluppata la possibilità di gestire gli Obiettivi di Ateneo, Gestione e Struttura.

Questa seconda fase è stata particolarmente impegnativa e si è articolata nella implementazione di un *Catalogo degli obiettivi*; nella creazione di Schede (*Schede personale degli obiettivi*), popolate dagli obiettivi assegnati alle singole unità di personale, in base alla loro posizione (responsabile di area, di servizio, collaboratore, etc.) e alla loro afferenza ad una struttura; nonché nello sviluppo di potenzialità tecniche per monitorare diversi passaggi del processo di valutazione e di validazione (*Tablelle di valutazione e validazione*).

Tuttavia, nel 2017, per sopravvenuta incompatibilità tecnica del software, già precedentemente utilizzato, con i sistemi informativi generali adottati alla Scuola (*Google Drive*), la Scuola non ha potuto avvalersi di tale software per la gestione del ciclo 2017 e 2018.

È stato quindi necessario individuare in breve tempo un altro strumento tecnico; conseguentemente in via del tutto sperimentale e temporanea si è ritenuto opportuno avvalersi dei fogli Google Drive.

Pertanto, per la gestione dei cicli 2017 e 2018 i fogli Google Drive forniscono il principale strumento tecnico di lavoro: essi vengono preimpostati dal *Servizio Organizzazione e Valutazione*, in base all'organizzazione della struttura di riferimento e alle unità di personale ad essa riferibili; vengono poi progressivamente popolati dai responsabili; in seguito discussi o modificati dal *Servizio Organizzazione e Valutazione*, e, infine, cristallizzati e approvati dal Segretario Generale.

I fogli Google Drive presentano il vantaggio di essere facilmente condivisibili e di registrare tutte le modifiche effettuate al foglio stesso nel corso dell'anno. Ogni modifica è infatti memorizzata e corredata di altre informazioni importanti, quali l'autore della modifica e la data della stessa. In tal modo l'Ufficio ha potuto avvalersi di uno strumento informativo immediatamente disponibile, flessibile, condivisibile e a basso costo, nell'attesa di pervenire ad una soluzione definitiva delle difficoltà tecniche.

6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Di seguito si riportano i punti di forza e quelli di debolezza emersi a conclusione del processo di valutazione:

Punti di forza:

- distinzione tra performance organizzativa e individuale;
- presenza condivisa tra varie strutture di obiettivi di trasparenza e anticorruzione;
- presenza di indagini di *customer satisfaction*;
- condivisione costante con le strutture e il personale di obiettivi e criticità.

Punti di debolezza:

- embrionale raccordo tra budget e programmazione operativa



- eccessiva complessità del sistema e del connesso ciclo di gestione della performance
- tempistica ancora non in linea con le aspettative
- difficoltà tecnica temporanea
- difficoltà di comunicazione tra i diversi livelli amministrativi.

Sviluppi futuri

- migliorare la comunicazione interna riguardo agli Obiettivi da raggiungere;
- migliorare la conoscenza diffusa degli esiti e dei risultati dei cicli annuali di performance;
- velocizzare la gestione dell'intero ciclo;
- migliorare gli strumenti informatici a supporto del Ciclo
- migliorare l'integrazione tra pianificazione di bilancio e programmazione operativa
- snellire e semplificare il ciclo della performance e il connesso sistema di misurazione e valutazione

DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
<i>Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	20/12/2017	27/12/2017		https://www.sns.it/sites/default/files/documenti/27-12-2017/sistemadimisurazioneevalutazione2017.pdf
<i>Piano Integrato della performance</i>	31/01/2017	31/01/2017		https://www.sns.it/sites/default/files/pianoperformance20172019.pdf

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Risorse Umane SNS, dati dal 2015 al 2017.....	10
Tabella 2. Attività didattica SNS, dati dall'A.A. 2014/2015 all'A.A. 2016/2017	10
Tabella 3. Indicatori di outcome dell'attività didattica SNS, A.A. 2015/16.....	12
Tabella 4. Indicatori di outcome dell'attività didattica SNS, A.A. 2016/2017	12
Tabella 5. Indicatori di outcome sui servizi agli allievi SNS, 2014-2017	13
Tabella 6. numero progetti attivi dall'A.A. 2014-2015 all'A.A. 2016-2017.....	13
Tabella 7. Dai macrosettori alle Azioni di Intervento Prioritario.	25
Tabella 8. Azioni di intervento, obiettivi operativi e strutture coinvolte - Anno 2017	28
Tabella 9. Obiettivi di Ateneo assegnati suddivisi per struttura- anno 2017	31
Tabella 10. Obiettivi di Ateneo: media risultati - Anno 2017	33
Tabella 11. Obiettivi di gestione - Anno 2017	34
Tabella 12. Obiettivi di Gestione: media risultati - Anno 2017.....	36
Tabella 13. Obiettivi di struttura: Anno 2017	36
Tabella 14. Obiettivi di Struttura: media risultati - Anno 2017.....	38
Tabella 15. Fac simile scheda dei comportamenti per dirigente.....	41
Tabella 16. Fac simile scheda dei comportamenti per responsabile (di centro o di laboratorio)	42
Tabella 17. Fac simile scheda dei comportamenti per responsabile (di servizio).....	43
Tabella 18. Fac simile scheda dei comportamenti di collaboratore.....	44
Tabella 19. Finanziamenti destinati a progetti di ricerca negli anni 2013-2017	45
Tabella 20. Andamento dei finanziamenti destinati a progetti di ricerca negli anni 2013-2017..	45
Tabella 21. Andamento del FFO negli anni 2016-2017.....	46
Tabella 22. Classificazione della spesa per missioni e programmi – Bilancio unico anno 2017....	46
Tabella 23. Personale docente: professori ordinari	48
Tabella 24. Personale docente: professori associati.....	49
Tabella 25. Ricercatori	49
Tabella 26. Ricercatori a tempo determinato.....	49