



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE

# Relazione sulla Performance Anno 2018

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

- Excellent
- Very good
- Good
- Average
- Poor

SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E  
VALUTAZIONE

## SOMMARIO

---

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	3
2.1. Contesto esterno .....	3
2.2. La Scuola nel Sistema universitario nazionale e internazionale.....	4
2.2.1. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014.....	4
2.2.2. I Dipartimenti di eccellenza.....	4
2.2.3. HEInnovate .....	5
2.2.4. Rankings .....	6
2.2.5 Progetto Good Practice .....	9
2.2.6. Scuole Universitarie Federate.....	10
2.3. La Scuola in cifre .....	11
2.3.1. I numeri della Didattica.....	12
2.3.2. I numeri della Ricerca .....	14
2.3.3. La sostenibilità economico finanziaria .....	16
2.3.4. Le attività di Terza Missione .....	18
2.3.5. La vita collegiale .....	23
3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti.....	26
3.1. Obiettivi strategici e Azioni di intervento prioritario.....	26
3.2. Obiettivi operativi e strutture coinvolte .....	28
3.3. Obiettivi individuali .....	47
3.4. Valutazione del Segretario Generale .....	48
4. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	48
Indice delle tabelle .....	49

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 (2018), i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse messe a disposizione, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La presente *Relazione* è stata redatta in base alle indicazioni della Delibera CIVIT n. 5 del 2012<sup>1</sup>.

Nel corso del 2018, in base alle indicazioni del relativo *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* 2018 (da ora in poi SMVP 2018), 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, secondo la tecnica del *cascading objectives* 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, sono formulati come obiettivi di *Ateneo, Gestione, Struttura*, in linea con le previsioni del SMVP 2018.

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

---

### 2.1. CONTESTO ESTERNO

---

La Scuola Normale Superiore è un istituto pubblico di istruzione universitaria ed è inserita nella rete delle "Scuole ad ordinamento speciale".

Negli ultimi anni, il sistema universitario è stato connotato, da una parte, dalla contrazione di risorse pubbliche e, dall'altra, dalla richiesta di risultati sempre più performanti nelle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Il 2018 chiude, tra l'altro, anche l'arco temporale della Programmazione Triennale Ministeriale 2016-2018 (DM n. 635 del 08/08/2016) che ha visto la Scuola assegnataria di specifici obiettivi definiti all'interno delle politiche ministeriali. Tra questi obiettivi si è inserito anche il progetto della Federazione tra Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna e la Scuola IUSS di Pavia. La rendicontazione, prevista nell'anno 2019, è in corso di svolgimento secondo le procedure del MIUR.

In tema di Performance, gli ultimi interventi normativi (vedasi artt. 7, 8, 19 bis del D.Lgs. n. 150/2009 novellato dal D.Lgs. n. 74/2017) hanno confermato la bontà della strada già intrapresa dalla Scuola negli anni passati ossia dare rilevanza alla soddisfazione degli utenti attraverso indagini di Customer satisfaction rivolte sia all'interno che all'esterno.

Il tema del miglioramento delle performance e della qualità dei servizi pubblici è da tempo centrale nei programmi di riforma del sistema pubblico. A partire dalle linee programmatiche per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche (Piano Industriale – maggio 2008), si è posto infatti l'accento sulla necessità di

---

<sup>1</sup> *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.*

migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle performance e alla soddisfazione dei clienti dei servizi pubblici e degli stakeholder.

## 2.2. LA SCUOLA NEL SISTEMA UNIVERSITARIO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

---

### 2.2.1. Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014

---

L'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca è avvenuta con riferimento al triennio 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.

### 2.2.2. I 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 2017<sup>2</sup>.

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 proposte di progetto per il bando *Dipartimenti di Eccellenza*. Entrambe le proposte sono state finanziate con con ISPD pari a 1. ([www.sns.it/it/ricerca/dipartimenti-eccellenza](http://www.sns.it/it/ricerca/dipartimenti-eccellenza)).

#### ➤ DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA "CLASSE DI LETTERE E FILOSOFIA"

Il progetto per il Dipartimento di Eccellenza "Classe di Lettere e Filosofia" ha come asse portante lo studio del rapporto tra il testo e l'immagine. Con questo argomento si intendono le varie forme e le varie problematiche dell'interazione tra il linguaggio iconico e il linguaggio verbale. Si tratta cioè di studiare le relazioni tra l'opera d'arte e le scritture che l'hanno riguardata o le relazioni tra le scritture e le immagini che le hanno accompagnate, nella massima estensione sia temporale (dall'antichità alla contemporaneità), sia disciplinare (dalla Storia dell'arte, alla Letteratura, alla Filologia, alla Storia e alla filosofia).

---

<sup>2</sup> 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>.

➤ DIPARTIMENTO DI ECCELLENZA "CLASSE DI SCIENZE"

Il progetto per il Dipartimento di Eccellenza "Classe di Scienze" intende fornire un rilevante impulso allo sviluppo di linee di ricerca e di formazione avanzate nelle scienze computazionali e nel data science, favorendone l'integrazione con le altre aree disciplinari afferenti. La grande quantità di dati disponibili pone le basi per nuovi paradigmi scientifici: le ipotesi non vengono formulate a priori, per poi cercare una validazione sperimentale, ma, è lo studio di strutture all'interno di dati a suggerire nuove ipotesi scientifiche, in un'ottica *data driven*. Lo sviluppo di algoritmi efficienti riveste pertanto particolare centralità e coinvolge, in prospettiva interdisciplinare, i vari settori della matematica (Calcolo numerico, Calcolo delle variazioni, Probabilità, Sistemi dinamici, Equazioni alle derivate parziali, Analisi armonica).

---

### 2.2.3. HEInnovate

---

Nel corso del 2018 la Scuola Normale Superiore di Pisa ha presentato la propria candidatura per partecipare ad *HEInnovate* (<https://heinnovate.eu/en>). È un'iniziativa della Commissione europea, della DG Istruzione e cultura e del Forum LEED dell'OCSE, supportata da un gruppo di sei esperti indipendenti. *HEInnovate* è uno strumento di autovalutazione per gli istituti di istruzione superiore che sono interessati a valutare sé stessi

rispetto a una serie di affermazioni relative alla natura imprenditoriale e innovativa del loro ambiente di istruzione superiore. La Scuola Normale Superiore, insieme alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, si è candidata per presentare le proprie attività.

Gli esperti di *HEInnovate* nel mese di dicembre 2018 hanno visitato le due scuole che hanno sviluppato la loro presentazione separatamente riguardo ai loro aspetti distintivi, mentre hanno presentato in maniera congiunta le attività condivise relative al trasferimento tecnologico.

Una prima presentazione dei risultati dell'iniziativa, alla presenza di tutti gli stakeholder verrà effettuata nel corso

della estate del 2019, mentre la pubblicazione del rapporto finale nella serie OCSE "Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education" (OECD Skills Studies) – è prevista per il settembre successivo.



---

## 2.2.4. Rankings

---

La Scuola Normale Superiore partecipa annualmente a varie rilevazioni e progetti con finalità statistiche a livello internazionale per la comparazione dei propri risultati con le migliori università del mondo.

### Academic Ranking of World Universities (ARWU)

---

L'Academic Ranking of World Universities (ARWU), elaborato dalla Jiao Tong University di Shanghai, è uno dei ranking universitari più conosciuti a livello mondiale. La metodologia si basa su sei indicatori:

1. Alumni (10%): n° totale di studenti che hanno conseguito un titolo presso l'Ateneo di riferimento e che hanno vinto premi Nobel e medaglie Fields.
2. Award (20%): n° totale del personale afferente all'Ateneo che ha vinto premi Nobel in Fisica, Chimica, Medicina ed Economia, o medaglie Fields in matematica.
3. HiCi (20%): n° di ricercatori che hanno ottenuto un alto numero di citazioni (selezionati da Clarivate Analytics)
4. N&S (20%): n° di paper pubblicati su Nature e Science tra il 2013 e il 2017
5. PUB (20%): n° totale di paper indicizzati in Science Citation Index Expanded e Social Science Citation Index nel 2017
6. PCP (10%): Per capita academic performance, ovvero il punteggio conseguito per i 5 indicatori di cui sopra, diviso il numero di personale accademico FTE.

Quest'ultimo indicatore (PCP) è quello che più valorizza la Scuola, considerate le sue dimensioni e la sua natura. Riordinando la classifica globale pubblicata nel 2018 per PCP, la Scuola risulta infatti al 13° posto a livello mondiale, prima in Italia (Tabella 1).

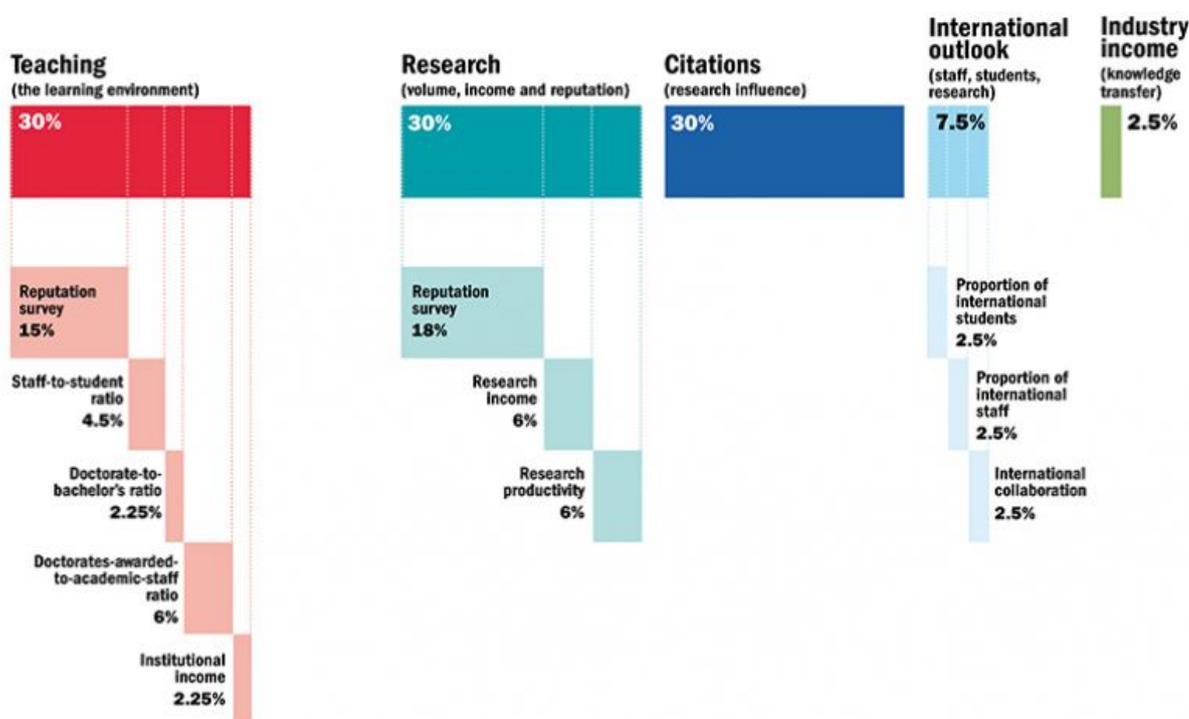
TABELLA 1. ARWU RANKING - POSITION PER PCP - 2018

Position per PCP	Institution	Country	PCP	World rank
1	<a href="#">California Institute of Technology</a>		100	9
2	<a href="#">Ecole Normale Supérieure - Paris</a>		84,8	64
3	<a href="#">Harvard University</a>		79,6	1
4	<a href="#">Princeton University</a>		73,3	6
5	<a href="#">Massachusetts Institute of Technology (MIT)</a>		70,3	4
6	<a href="#">University of Cambridge</a>		59,5	3
7	<a href="#">University of California, Berkeley</a>		58,2	5
8	<a href="#">Stanford University</a>		56	2
9	<a href="#">The University of Texas M. D. Anderson Cancer Center</a>		50,7	100
10	<a href="#">Karolinska Institute</a>		48,6	44
11	<a href="#">Swiss Federal Institute of Technology Zurich</a>		47,5	19
12	<a href="#">University of Oxford</a>		46,8	7
13	Scuola Normale Superiore - Pisa		45,8	501-600
14	Humanitas University		44,6	501-600
15	<a href="#">Swiss Federal Institute of Technology Lausanne</a>		44,4	81
16	<a href="#">University of Chicago</a>		44,2	10
17	<a href="#">Cornell University</a>		43,4	12
18	<a href="#">University of Copenhagen</a>		42,9	29
19	<a href="#">Stockholm School of Economics</a>		42,4	401-500
20	<a href="#">Rockefeller University</a>		41,5	30
21	<a href="#">Erasmus University Rotterdam</a>		40,2	79
22	<a href="#">University of Pennsylvania</a>		39,7	16
23	<a href="#">Pompeu Fabra University</a>		39,4	201-300
24	<a href="#">Imperial College London</a>		39,1	24

fonte: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2018Candidates.html>

Il **World University Rankings di Times Higher Education (THE WUR)** valuta le Università in base a cinque aree. Di seguito si riportano le aree e rispettivi pesi:

1. Teaching (30%)
2. Research (30%)
3. Citations (30%)
4. International outlook (7,5%)
5. Industry income (2,5%)



In questo ranking, pubblicato nel 2018, la Scuola Normale figura come il **primo Ateneo italiano per la qualità dell'insegnamento** (parametro "Teaching"), mentre la classifica globale vede la Scuola al **161° posto** (performance migliorata di 23 posizioni rispetto all'edizione precedente), seconda in Italia dopo la Scuola Superiore Sant'Anna.

Analizzando i punteggi ottenuti nelle singole discipline, la Scuola Normale risulta prima in Italia in

- Physics and Astronomy
- Chemistry
- Mathematics and Statistics
- Language, Literature and Linguistics
- Sociology
- History, Philosophy and Theology
- Arts, performing arts and design
- Archaeology

e seconda in Italia in

- Politics and international studies
- Biological Sciences
- Computer Sciences

fonte: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/pag>

---

### QS World University Ranking

---

Il **QS World University Rankings** è pubblicato da Quacquarelli Symonds (QS), società di consulenza specializzata nella formazione universitaria e manageriale.

Questo ranking tiene conto di sei indicatori:

1. Academic Reputation (40%)
2. Employer Reputation (10%)
3. Faculty/Student Ratio (20%)
4. Citations per Faculty (20%)
5. International faculty ratio (5%)
6. International student ratio (5%)

I risultati pubblicati nel giugno 2018 sono molto positivi per la Scuola Normale, passata dalla 192° alla **175° posizione**. 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 a livello nazionale e la 156esima a livello globale.

fonte: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>

---

#### 2.2.5 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»<sup>3</sup>.

Il progetto propone di identificare sistemi di misura delle prestazioni delle attività amministrative nelle università italiane e diffonderle tra gli Atenei partecipanti e di studiare, l'efficacia e l'efficienza dei servizi fornita dalle università partecipanti in linea con quanto previsto dal d.lgs. 74/2017.

Pertanto, anche grazie all'adesione a questo progetto, la Scuola è in linea con i recenti orientamenti normativi che assegnano un importante ruolo alla *customer satisfaction*.

All'edizione 2019 del Progetto Good Practice, riferita al monitoraggio delle caratteristiche della gestione del 2018, hanno partecipato circa 30 Atenei fra cui tre *Istituti ad ordinamento speciale*: Scuola Normale, Sissa di Trieste e Scuola Superiore Sant'Anna.

---

<sup>3</sup> *Progetto Good Practice 2017, Report per il Politecnico di Milano*, disponibile al link: [https://www.polimi.it/fileadmin/user\\_upload/Trasparenza/carta\\_servizi/GP2017\\_qualita\\_servizi.pdf](https://www.polimi.it/fileadmin/user_upload/Trasparenza/carta_servizi/GP2017_qualita_servizi.pdf) .

---

## 2.2.6. Scuole Universitarie Federate

---

Tra gli obiettivi della Programmazione Triennale Ministeriale 2016-2018 (DM n. 635 del 08/08/2016) la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna e la Scuola IUSS di Pavia hanno inserito anche un progetto di Federazione. Le tre Scuole, per l'orizzonte temporale della programmazione 2016-2018, hanno fissato obiettivi finalizzati alla creazione e consolidamento della struttura della Federazione.

A titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano di seguito le attività svolte nell'anno 2018 nell'ambito della Federazione:

- entrata in vigore dei nuovi statuti delle tre Scuole;
- operatività degli organi federati (Consiglio di Amministrazione, Collegio dei revisori e Nucleo di Valutazione Federato);
- proseguimento delle attività di orientamento congiunte;
- proseguimento e consolidamento delle attività congiunte nell'ambito del trasferimento tecnologico (JoTTO);
- nascita del Corso ordinario in Scienze politiche e sociali congiunto tra Scuola Normale e Scuola Superiore Sant'Anna (a.a 2018/2019);
- nascita del PhD in 'Transnational Governance' che mette insieme gli studi e le competenze della Dipartimento di Scienze politico-sociali della Normale inerenti la globalizzazione, con gli studi e le competenze del Sant'Anna riguardanti scienze politiche, giuridiche e le strategie economiche e di governo;
- nascita del PhD in "Data Science", che sfrutta la massa critica dei laboratori e dei ricercatori di scienza dei dati presenti a Pisa fin dagli inizi del 2000, nell'Università di Pisa, negli istituti ISTI e IIT del CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), nella Scuola Normale, nella Scuola Sant'Anna e nella Scuola IMT di Lucca.

La rendicontazione esaustiva avverrà nelle forme richieste dal Ministero.

## 2.3. LA SCUOLA IN CIFRE

Nelle tabelle seguenti vengono riportati i principali dati riguardanti la Scuola Normale Superiore, le risorse umane e le attività di didattica e ricerca come dati di input per la pianificazione degli obiettivi.

TABELLA 2. RISORSE UMANE SNS, DATI DAL 2016 AL 2018

	2016			2017			2018		
	<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 Lettere e Filosofia</i>	<i>Classe di Scienze</i>	<i>Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali</i>
<b>Professori ordinari</b>	13	12	2	15	13	1	13	16	2
<b>Professori associati</b>	4	6	4	4	5	4	4	7	3
<b>Ricercatori a t.i.</b>	10	11	-	10	10	0	6	9	0
<b>Ricercatori a t.d.</b>	8	10	7	11	11	6	9	5	4
<b>Professori contratto</b>	14	24	4	20	36	9	15	21	3
<b>Assegnisti</b>	66	68	26	57	77	30	37	61	11
<b>Allievi Ph.D.</b>	98	129	45	93	137	35	98	147	34
<b>Allievi ordinari</b>	141	151	-	144	150	-	141	156	4
<b>Co.co.co./coll. Occ.</b>	12	13	20	35	20	50	27	29	28
<b>PTA a t.i.</b>	229			231			236		
<b>PTA a t.d.</b>	3			6			5		

Nel corso degli anni, a fronte dei numerosi pensionamenti, la Scuola è riuscita a mantenere costante il numero delle proprie unità di personale nell'ambito della didattica e della ricerca e, in alcuni casi, ne ha aumentato leggermente il numero (Tabella 2). Inoltre, ogni anno sono stati attivati più di 100 assegni di ricerca e circa 80 contratti di co.co.co., questi ultimi quasi esclusivamente su fondi di provenienza esterna.

Per quanto riguarda il numero di allievi e perfezionandi (Tabella 2), si può in primo luogo rilevare una tendenza verso una lieve crescita:

- da un totale di **292** allievi ordinari nel 2016 si è passati a ben **301** nel 2018,
- da un totale di **273** perfezionandi nel 2016 si è passati a **279** nel 2018.

Ogni posizione attivata è interamente coperta da borsa di studio, prevede la copertura totale delle spese di vitto e alloggio e ha durata pluriennale, previo il rispetto degli adempimenti curriculari da parte di allievi o perfezionandi.

Nell'anno solare 2018 si registrano i primi 4 allievi ordinari afferenti al Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali di Firenze in virtù del concorso indetto per l'a.a 2018/2019.

### 2.3.1. I numeri della Didattica

Per quanto riguarda l'attività didattica (Tabella 3), invece, il periodo di riferimento sono tre anni accademici (2015/2016, 2016/2017, 2017/2018).

TABELLA 3. ATTIVITÀ DIDATTICA SNS, DATI DALL'A.A. 2015/2016 ALL'A.A. 2017/2018

	2015/2016			2016/2017			2017/2018		
	<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 Lettere e Filosofia</i>	<i>Classe di Scienze</i>	<i>Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali</i>
<b>Corsi Perfezionamento</b>	5	7	2	4	6	2	5	8	2
<b>N. Insegnamenti corso ordinario</b>	31	44	-	31	47	-	32	49	-
<b>N. Insegnamenti corso perfezionamento</b>	32	39	18	29	48	27	32	56	30

La valutazione della didattica da parte di allievi e perfezionandi mantiene livelli di soddisfazione molto alti (tra il 3,5 e il 3,7 rispetto ad un massimo di 4).

La media dei voti universitari per la Classe di Lettere si è attestata al disopra del 29,5 negli ultimi due anni accademici (A.A. 2016/2017 e A.A. 2017/2018), mentre è considerevolmente migliorata per la Classe di Scienze, passando da 27,3 dell'A.A. 2015/2016 a 28,9 dell'A.A. 2017/2018.

Un dato rilevante è la diminuzione delle domande di ammissione ai corsi perfezionamento nell'a.a 2017/2018 rispetto al precedente. È da sottolineare come il numero di domande subisca in generale un andamento non lineare nel corso degli anni, registrando picchi e cali non necessariamente collegati a dinamiche e/o problematiche specifiche della Scuola. Tuttavia, come segnalato anche in sede di audizione del Nucleo di Valutazione federato, una possibile concausa del calo delle domande potrebbe risiedere nella diversa tempistica di apertura dei bandi di dottorato.

TABELLA 4. INDICATORI DI OUTCOME DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA SNS, A.A. 2016/17

<b>Indicatori</b>	<b>2016/2017</b>		
	<i>Classe di Lettere e Filosofia</i>	<i>Classe di Scienze</i>	<i>Dipartimento Scienze politiche e Sociali</i>
<b>Valutazione della didattica da parte degli allievi <sup>4</sup></b>	3,5	3,5	-
<b>Valutazione della didattica da parte dei perfezionandi</b>	3,8	3,5	3,5
<b>Media voti esami universitari e interni - allievi ordinari</b>	29,53	28,87	-
<b>n. Mobilità in entrata - allievi e perfezionandi</b>	85		
<b>n. Mobilità in uscita - allievi e perfezionandi</b>	50		
<b>n. soggiorni fuori sede - allievi ordinari</b>	40	50	-
<b>n. soggiorni fuori sede - perfezionandi</b>	171	276	100
<b>n. Domande di ammissione (ordinari)</b>	395	642	-

<sup>4</sup> 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.

<b>n. Domande di ammissione (perfezionandi)</b>	309	327	308
-------------------------------------------------	-----	-----	-----

TABELLA 5. INDICATORI DI OUTCOME DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA SNS, A.A. 2017/2018

Indicatori	2017/2018		
	Classe di Lettere e Filosofia	Classe di Scienze	Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
<b>Valutazione della didattica da parte degli allievi <sup>5</sup></b>	3,5	3,4	
<b>Valutazione della didattica da parte dei perfezionandi</b>	3,7	3,6	3,5
<b>Media voti esami universitari e interni - allievi ordinari</b>	29,5	28,9	-
<b>n. Mobilità in entrata - allievi e perfezionandi</b>	90		
<b>n. Mobilità in uscita - allievi e perfezionandi</b>	64		
<b>n. soggiorni fuori sede - allievi ordinari</b>	36	52	-
<b>n. soggiorni fuori sede - perfezionandi</b>	141	243	106
<b>n. Domande di ammissione (ordinari)</b>	381	626	-
<b>n. Domande di ammissione (perfezionandi)</b>	152	266	180

### Placement

Le attività di placement svolte dal Servizio alla 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 allievi nel mondo del lavoro.

I servizi offerti dal settore 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/it/placement>.

Nel corso del 2018 sono stati svolti colloqui informativi e di orientamento, seminari, incontri sulle professioni e percorsi professionalizzanti; sono stati inoltre organizzati tirocini curriculari in ingresso.

Di seguito le attività svolte dal Servizio in ambito di Placement nel 2018:

- N. 2 Incontri del ciclo *I Normalisti al lavoro - Dalla ricerca accademica all'azienda: prime interazioni, ingresso e crescita*
- N. 1 Presentazione aziendale: BCG - The Future Makers
- Organizzazione di 14 Tirocini curriculari di cui 3 in uscita e 11 in entrata
- N. 4 Iniziative destinate ad Allievi ed Ex Allievi della Scuola Normale nell'ambito del Progetto POR ORI.O.N.E. - ORientamento Operativo per Nuove Eccellenze - finanziato dalla Regione Toscana. Il progetto è tutt'ora in corso e si concluderà il prossimo 30.06.2019. Il progetto prevede una serie di seminari e di attività formative volte ad incrementare le competenze trasversali dei destinatari, in particolar modo dei PhD Students, così da favorirne le scelte di carriera, sia in ambito accademico che in ambito lavorativo.
- N. 23 Percorsi personalizzati di orientamento e Placement con psicologa del lavoro.

<sup>5</sup> 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.

È stata avviata la partecipazione alla realizzazione della piattaforma Placement di AlmaLaurea ed è stato fornito supporto informativo e tecnico per la nascita del Servizio Job Placement 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 2018 la Scuola ha partecipato all'organizzazione della Job Fair 2019 con Sant'Anna, IUSS Pavia, Gran Sasso Institute, SISSA e IMT Lucca ed ha preso parte alla Borsa del Placement a Napoli.

È stata definita una collaborazione con Anpal Servizi, agenzia del Governo per le politiche attive del lavoro, finalizzata al supporto operativo per un PIANO DI SVILUPPO DEL CAREER SERVICE, anche con il coinvolgimento di esponenti dell'Associazione Amici della Scuola Normale Superiore e dell'Associazione Normalisti. Con il supporto di Anpal Servizi, il Placement della Scuola si è proposta di mettere a punto strumenti e processi in grado di agevolare:

- le procedure di placement e transizione, le esperienze di tirocinio ed avvio al lavoro potenziando numericamente la platea di aziende/clienti della Scuola;
- il contatto con aziende di nicchia ed eccellenze italiane;
- il rafforzamento della rete interna attraverso una maggiore visibilità e condivisione dei servizi realizzati dal Placement con soggetti interni coinvolti - direttamente ed indirettamente - nell'area transizione.

La Scuola ha quindi fornito ad Anpal indicazioni per individuare ambiti di particolare interesse entro cui ricercare contatti specifici, finalizzati al placement dei propri allievi, con particolare riguardo per quelli degli ambiti meno spendibili.

### 2.3.2. I numeri della Ricerca

TABELLA 6. NUMERO PROGETTI ATTIVI DAL 2016 AL 2018

	2016			2017			2018		
	<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 Lettere e Filosofia</i>	<i>Classe di Scienze</i>	<i>Dipartimento Scienze politiche e Sociali</i>
<b>Totale progetti attivi</b>	<b>55</b>	<b>87</b>	<b>30</b>	<b>109</b>	<b>135</b>	<b>53</b>	<b>81</b>	<b>131</b>	<b>46</b>
<b>di cui UE</b>	4	11	5	3	13	5	2	14	4
<b>di cui MIUR</b>	22	26	5	20	20	6	16	21	6
<b>di cui conto terzi</b>	1	1	0	1	2	0	0	3	0
<b>di cui SNS</b>	25	40	17	72	75	39	53	69	31
<b>Altri progetti</b>	9	21	3	13	25	3	10	24	5

Sulla base dei dati esposti in Tabella 6, è possibile condurre le seguenti osservazioni:

- 1) per quanto riguarda i progetti europei si segnala il mantenimento costante nel numero dei progetti attivi (**20** circa per ogni anno preso in considerazione). Si tratta di un importante risultato per la Scuola in quanto tale categoria di finanziamento risulta molto prestigiosa, sia per quanto riguarda le modalità

di accesso e selezione, altamente qualificanti, sia per quanto riguarda i criteri molto rigorosi di gestione dei finanziamenti;

- 2) per quanto riguarda gli “Altri Progetti”, con cui si indicano tutte le attività di ricerca finanziate da soggetti privati, come Fondazioni, o altri soggetti pubblici diversi dai Ministeri, si constata l’aumento costante del numero dei progetti attivi (33 progetti in corso nel 2016; 41 progetti in corso nel 2017; 42 progetti in corso nel 2018);
- 3) per quanto riguarda i progetti con finanziamento proveniente da fonte governativa (Ministeri), si constata invece negli anni una lieve flessione negativa (53 progetti in corso nel 2016; 46 progetti in corso nel 2017; 35 progetti in corso nel 2018);
- 4) per quanto riguarda i progetti interni (SNS), il numero è raddoppiato nel 2017 (186) rispetto all’anno precedente (82), in relazione ad alcune modifiche nella predisposizione di bandi interni. A questo proposito, occorre infatti ricordare che, nel corso del 2017, sono state introdotte alcune tipologie di finanziamento, come quella relativa alla ricerca di base o ai finanziamenti per assegni di ricerca che, in linea anche con le omonime linee di finanziamento ministeriali, prevedono l’erogazione di somme ridotte, in rapporto però ad un alto numero di progetti finanziabili.

La Tabella 7 riassume le entrate per la ricerca del 2018, nel rispetto del principio della competenza come descritta dai principi contabili per le università. La voce “entrate per la ricerca da Ateneo” rappresenta la quota di Fondo di Finanziamento Ordinario che in fase di budget viene assegnato ai laboratori e alle attività di ricerca bandite internamente.

TABELLA 7. FINANZIAMENTI DESTINATI A PROGETTI DI RICERCA -2018

In euro	2018
<b>Entrate per attività ricerca da UE</b>	2.055.248
<b>Entrate per ricerca da MIUR</b>	296.113
<b>Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani e stranieri</b>	1.171.263
<b>Entrate per la ricerca da imprese italiane</b>	255.366
<b>Entrate per la ricerca da privati no-profit</b>	119.749
<b>Entrate per la ricerca da Ateneo</b>	2.680.400
<b>Entrate per attività in conto terzi (ricerca)</b>	78.550

### 2.3.3. La sostenibilità economico finanziaria

La Tabella 8 illustra il Conto Economico della Scuola relativamente all'anno 2018.

TABELLA 8. CONTO ECONOMICO SNS 2018

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2018</b>
<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	
PROVENTI PROPRI	<b>3.531.805,41</b>
CONTRIBUTI	<b>41.444.943,63</b>
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	<b>3.024.021,99</b>
<b>COSTI OPERATIVI</b>	
COSTI DEL PERSONALE	<b>20.102.433,81</b>
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	<b>23.731.168,40</b>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	<b>2.033.486,41</b>
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	<b>206.826,72</b>
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	<b>802.261,39</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI</b>	<b>1.124.594,30</b>
PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	<b>-27.918,81</b>
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	<b>0,00</b>
PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	<b>-3.984,00</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>1.092.691,49</b>
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	<b>-1.092.691,49</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>0</b>

Si evidenzia rispetto agli anni precedenti un risultato d'esercizio in pareggio e non positivo, a causa dell'aumento, in particolare, dei costi della gestione corrente relativi alle borse di perfezionamento, al contributo mancato alloggio per gli studenti ordinari, nonché per gli oneri abitativi conseguenti alla necessità di spazi sostitutivi per la chiusura a fini manutentivi del collegio Carducci e per maggiori oneri per la gestione ordinaria degli immobili.

È in corso di elaborazione da parte degli uffici competenti su input della Direzione una analisi approfondita sul bilancio, al fine sia ai fini della prossima pianificazione strategica sia per diffondere consapevolezza sulla sostenibilità economico finanziaria delle attività della Scuola.

La Tabella 9 illustra l'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario negli anni 2017 e 2018.

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, con un complessivo aumento del Fondo.

TABELLA 9. ANDAMENTO DEL FFO NEGLI ANNI 2017-2018.

FFO	In euro
<b>2017</b>	33.683.760
<b>2018</b>	34.892.874

Per quanto riguarda il bilancio consuntivo 2018, il totale dei pagamenti sostenuti ripartito per missioni e programmi secondo la classificazione prevista dal decreto ministeriale è riportato nella Tabella 10.

TABELLA 10. CLASSIFICAZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI - BILANCIO UNICO ANNO 2018

	PROGRAMMI	Importo a consuntivo 2018
<b>Ricerca e innovazione</b>	Ricerca scientifica e tecnologica di base	15.971.511,57
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	17.858,49
<b>Istruzione universitaria</b>	Sistema universitario e formazione post	4.936.832,62
	Diritto allo studio nell'istruzione	1.878.342,23
<b>Servizi generali e istituzionali delle Amministrazioni pubbliche</b>	Indirizzo politico	213.559,17
	Servizi affari generali per le Amministrazioni	21.620.020,38
<b>Fondi da ripartire</b>	Fondi da assegnare	0,00
	<b>TOTALE</b>	<b>44.638.124,46</b>

---

### 2.3.4. Le attività di Terza Missione

---

#### Orientamento Universitario

---

Nati nel 1980, i corsi di orientamento universitario costituiscono la principale attività di orientamento in entrata della Scuola. Si tratta di un orientamento *sui generis* rispetto a quello delle università: obiettivo principale infatti non è la promozione dell'offerta formativa della SNS. Con i suoi corsi la Scuola si propone di mettere a disposizione dei giovani talenti selezionati gli strumenti per maturare una scelta agli studi universitari consapevole e in grado di valorizzare a pieno le loro potenzialità e le loro passioni. La Normale interpreta così il suo ruolo civile, guidando gli allievi e le allieve delle scuole superiori nel loro percorso di scelta universitaria.

Si tratta di periodi di una settimana ciascuno, durante i quali le studentesse e gli studenti più brillanti d'Italia (e non solo) vengono invitati- previa selezione - ad assistere a un programma intenso di lezioni e incontri tenuti da esponenti del mondo della ricerca e delle professioni, su uno spettro molto ampio di discipline, in un dialogo sempre aperto e libero.

TABELLA 11. PARTECIPANTI E VALUTAZIONI CORSI DI ORIENTAMENTO ANNI 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>N. Partecipanti corsi orientamento</b>	444	452	414	266	274
<b>Valutazione soddisfazione orientati</b>	4,6/5	4,6/5	3,7/5	3,7/5	4,6/5

In relazione alla Tabella 11, oltre ai corsi di orientamento erogati dalla Scuola Normale, da due anni a questa parte, in seguito alla Federazione tra le Scuole Superiori Universitarie (SNS, Scuola Sant'Anna Pisa, IUSS Pavia), l'offerta dei corsi di orientamento si è arricchita, con la nascita della "Scuola di Orientamento Universitario", che propone ulteriori corsi, ideati e organizzati in comune dalle tre Scuole Superiori Universitarie.

#### Accademia dei Lincei e Normale per la scuola

---

Il progetto nazionale, nato nel 2011 da Accademia Nazionale dei Lincei e Ministero della Pubblica Istruzione, è volto ad aggiornare i docenti delle scuole di ogni ordine e grado. L'obiettivo è sostenere e favorire il miglioramento dei sistemi d'istruzione e di formazione nazionali grazie a un programma di formazione e aggiornamento che trova realizzazione attraverso una rete di Poli presso Accademie, Università e istituzioni scientifiche e culturali.

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

#### Contro la dispersione scolastica: "I cerchioni di Dante"

---

Dal 2017, la Normale ha preso l'iniziativa anche contro un altro fenomeno ormai in crescita, la dispersione scolastica per giovani che frequentano le scuole medie superiori. Ha quindi attivato un progetto pilota in collaborazione con l'IPSIA "Pacinotti" di Pontedera, per proporre a normalisti e allievi dell'IPSIA un percorso di conoscenza reciproca. Il progetto, chiamato "I cerchioni di Dante", non ha la finalità di contrastare direttamente la dispersione, ma di mettere in contatto due mondi apparentemente distanti. Con questo obiettivo, durante l'anno scolastico in corso, sarà attivato un laboratorio congiunto sulla Divina Commedia, in cui normalisti e allievi dell'IPSIA leggeranno e commenteranno, ciascuno a modo proprio, l'opera di Dante, per arrivare poi a una lettura collettiva. Ma il percorso funzionerà anche al contrario, e anche gli allievi dell'IPSIA

insegneranno ai normalisti, in un programma radiofonico, curato da loro stessi, su come risolvere alcuni dei più basilari problemi meccanici di auto e moto.

### “I Venerdì della Normale”

---

*I Venerdì della Normale* sono un ciclo di conferenze pubbliche in cui personalità del mondo della cultura, della ricerca, della politica, incontrano studenti e personale della SNS, e la cittadinanza, aprendo a un'ampia audience la partecipazione a conferenze su temi importanti e attuali. Per gli studenti e le studentesse della Scuola si tratta di una ulteriore opportunità di arricchimento rispetto ai corsi istituzionali e ai convegni scientifici, un momento di ascolto e confronto con esperienze professionali, di lavoro e di ricerca, di altissimo livello, in ambiti che spaziano dalla politica all'economia, dalle innovazioni scientifiche alla critica letteraria, dall'arte al diritto, dallo spettacolo all'attualità. Nel 2018 sono stati organizzati n. 4 incontri:

- Giuliano Pontara - Professore Emerito Stockholm University: Aldo Capitini: un messaggio di nonviolenza sempre attuale
- Gianni Minà – giornalista: Il mestiere di cronista
- Francesco Guccini: Canzoni. Francesco Guccini dialoga con Gabriella Fenocchio e Stefano Carrai
- Flavio Fergonzi -Professore Storia dell'Arte Contemporanea, Scuola Normale Superiore:Cosa si guarda quando si guarda un quadro moderno? La funzione della superficie pittorica

### I Concerti della Normale e le Lezioni di musica

---

Con *I Concerti della Normale* e le lezioni di musica la Scuola Normale arricchisce i suoi allievi e allieve e la città, di una componente imprescindibile della formazione culturale: una stagione di musica d'arte che accoglie talenti – giovani e maturi – del panorama musicale nazionale e internazionale in un intreccio costante di tradizione e contemporaneità.

Dal 1967 (anno in cui fu inaugurata l'iniziativa) fino ad oggi – sotto le direzioni di Piero Farulli, Andrea Mascagni (1987- 1993), Carlo de Incontrera (1993 – 2013), Jeffrey Swann (2014 – 2016), e ora di Carlo Boccadoro – la stagione concertistica è diventata un elemento portante della missione culturale della Scuola Normale, integrata dalla quasi quarantennale attività del Coro Vincenzo Galilei.

I Concerti della Normale rappresentano un percorso combinato di epoche e stili musicali, di interpretazioni strumentali e generi compositivi diversi.

All'interno della stagione dei Concerti della Normale, sono previste anche alcune lezioni di musica gratuite: affermati musicisti dialogano con docenti universitari su autori e generi di grande rilievo.

Dalla stagione concertistica 2015/2016 è in uso registrare il gradimento della platea con un'indagine di customer satisfaction. Dal 2017 l'indagine è stata condotta via web e ha permesso di rilevare che i n. 7 concerti organizzati nella stagione concertistica 2017/2018 (ultima rendicontabile) hanno avuto una valutazione positiva con un punteggio medio di 4.0 (scala di valutazione 1-5).

### Da VIS a VISIONS: l'impegno nella divulgazione scientifica

---

È con lo spirito di far avvicinare un pubblico vasto ai principali temi della ricerca che nel 2014 nasce *VIS – Virtual Immersions in Science*, il primo programma di *outreach* interamente gestito dalla Scuola Normale, centrato prevalentemente sulle scienze. Nel 2018, per venire incontro a nuove sfide e alle richieste di un pubblico sempre più affezionato, *VIS* si è ampliato, dando vita a *VISIONS*, che si occupa della divulgazione di tutte le discipline (scientifiche e umanistiche) impartite alla Scuola Normale. La Normale investe molte risorse umane ed economiche nel progetto, convinta dell'importanza capitale di una buona divulgazione nella vita

civile del Paese. *VISIONS* cura oggi diverse iniziative, di taglio e di argomenti differenti, per interessare *targets* variegati. In particolare. La stagione 2017/2018 ha avuto in calendario n. 6 incontri:

- Andrea Giardina – Conferenza inaugurale VIS – 8 novembre 2017
- Piero Rosati – Cosmologia - 13 dicembre 2017
- Graziano Fiorito - Scienze della Vita - 10 gennaio 2018
- Stefano Forte- Fisica delle Particelle – 14 febbraio 2018
- Lucia Curri - Nanomateriali e Nanotecnologie: tra passato e futuro, tra scienza e fantascienza - 14 marzo 2018
- Adriano Prospero - Storia Moderna e Contemporanea - 11 aprile 2018

---

### “Le meraviglie del possibile”

---

Ciclo di conferenze che si propone l'obiettivo di sensibilizzare una platea crescente di non addetti ai lavori alla ricerca universitaria, con particolare attenzione alle discipline impartite in Normale. Gli incontri con studiosi, studiose, autori e autrici di grande valore sono dedicati ciascuno a uno dei settori disciplinari prescelti (biologia, chimica, filosofia, fisica, letteratura, matematica, scienze sociali, storia, storia dell'arte e archeologia). Agli speaker è richiesto di concentrarsi sull'aspetto autobiografico, personale, del loro approccio alla ricerca, di raccontare come e perché sono arrivati a studiare ciò che studiano, che cosa li ha motivati e li motiva a lavorare nel loro settore, e quali sono le prospettive future. Gli incontri, tutti pubblici, hanno lo scopo di conversare con qualcuno che ha deciso di intraprendere un percorso di ricerca e professionale, mostrando la sua passione e i suoi risultati.

---

### “Arte e scienza”

---

Con queste due iniziative l'attività di divulgazione della Scuola Normale esce dalle aule e si sposta all'aperto, in Piazza dei Cavalieri.

Le serate *Arte e scienza* si articolano in una serie di incontri pubblici per promuovere dibattiti interdisciplinari su diversi argomenti. Personalità del mondo delle scienze, delle arti e delle humanities, sono invitate a dialogare e confrontarsi su un tema di ampio respiro, offrendo così al pubblico una molteplicità di sguardi, metodologie, spunti di riflessione che possano intrecciarsi fruttuosamente. *Arte e Scienza* mira a raggiungere una vasto target e a rappresentare un evento importante per l'intera città.

---

### Il cinema della Normale

---

*Il cinema della Normale* è una rassegna di film aperta, a tema, che si svolge durante l'estate in Piazza dei Cavalieri. Le proiezioni si svolgono in Piazza dei Cavalieri con un allestimento curato dalla Scuola e hanno un ingresso libero. Personale di ricerca della Scuola cura la preparazione di brevi introduzioni, che mettono in luce gli aspetti salienti e significativi dei film in cartellone. La scelta dei titoli si orienta su pellicole di qualità, ma che possano andare incontro ai gusti di un pubblico vasto e generico, nella buona tradizione del cinema all'aperto. Nel 2018, il tema è stato “Insieme diversi” e ha visto la proiezione di n.5 pellicole (FRANKENSTEIN JUNIOR, PRETTY WOMAN, AVATAR, IL PIANETA DELLE SCIMMIE, VITA DI PI)

---

### Visite alla SNS

---

Il servizio Comunicazione della Scuola, su richiesta organizza e coordina visite guidate al suo patrimonio artistico, culturale e scientifico, aperte a scuole, gruppi e cittadini. Le visite partono dal vasariano Palazzo della Carovana per coinvolgere – con la collaborazione del personale di riferimento – le strutture scientifiche e di ricerca quali la Biblioteca, l'Archivio, i Laboratori.

Le visite sono estese anche al museo del Conte Ugolino, presso il Palazzo dell'Orologio, in piazza dei Cavalieri, sede principale della Biblioteca della Scuola Normale Superiore. Il Palazzo ingloba la cosiddetta Torre della Muda, che nel Medioevo ospitò la prigionia del Conte Ugolino della Gherardesca. In ragione dell'alto tasso di interesse culturale e storico, la struttura medievale è stata resa disponibile a visite di scolaresche e di privati,

in un allestimento museale che presenta anche alcune edizioni della *Divina Commedia*, oltre che i passi (in versione scritta e recitata) del XXXIII dell'*Inferno* dantesco.

Nel 2018 si sono registrate n.30 visite per un totale di più di 700 visitatori.

---

### Il canale YouTube della Scuola Normale Superiore

---

Tutti gli eventi ospitati alla Scuola Normale sono pubblici e a ingresso libero; inoltre, sono tutti resi disponibili gratuitamente sul canale YouTube della Scuola Normale: conferenze, convegni, eventi speciali, presentazioni, lezioni di aggiornamento sono pubblicati sulla piattaforma a distanza di pochi giorni dal loro svolgimento, o sono trasmessi in diretta *streaming*.

Questo complesso di attività, senza scopo di lucro, con valore educativo, culturale e di sviluppo della società è svolta a beneficio di un vasto pubblico diverso rispetto agli allievi, alla comunità scientifica o alle imprese.

---

### Bright Night 2018

---

Il 28 settembre 2018 si è svolta l'edizione 2018 di *Bright* (*"Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research"*) – *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*. A Pisa il programma di BRIGHT 2018 prevede una mappa di eventi che seguirà l'ideale percorso di una "metropolitana del sapere" pensata per collegare tra loro le università e gli studi di ricerca promotori dell'iniziativa: Università di Pisa, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna, CNR, INGV e INFN.

Per sottolineare la connessione tra le tante sedi in cui si fa ricerca a Pisa, città della ricerca per eccellenza, le attività saranno infatti organizzate in base a una linea "5" (Cibo e salute per tutti / Vita e tecnologie / Meraviglie naturali / Società di oggi e di domani / Patrimonio culturale europeo) che si snoderanno dalle vie del centro fino all'Area San Cataldo (CNR – Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale), passando per i musei dell'Ateneo fino a Calci.

Ad ogni "fermata" della metropolitana, i visitatori potranno incontrare i veri protagonisti di BRIGHT, i ricercatori, che racconteranno e mostreranno al pubblico il loro lavoro e le loro scoperte.

---

### JoTTO

---

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*). Dal 2017 si è aggiunta anche la Scuola IUSS di Pavia. 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

JoTTO offre un servizio comune alle quattro Scuole (dal e trasversale a vari ambiti scientifici sul tema della valorizzazione della ricerca e della Terza Missione universitaria e si avvale delle esperienze di trasferimento tecnologico e delle competenze scientifiche complementari delle quattro Scuole al fine di individuare nuove strategie di promozione dei risultati della ricerca, attraverso la tutela della proprietà intellettuale, la generazione di start-up e l'attivazione di collaborazioni con imprese.

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:

JoTTO promuove 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 lo sfruttamento 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 2018 sono stati organizzati da JoTTO:

- Academic research & technology transfer: recent trends in Italy and abroad
- La tutela delle innovazioni in ambito Life Sciences
- Il caso IMEC - un ecosistema SMART di trasferimento tecnologico
- High-tech entrepreneurship

Percorsi formativi finalizzati all'accrescimento delle competenze imprenditoriali per il personale della Scuola:

- Contamination Lab Pisa (finanziato da MIUR, partner: SNS, SSSA, UNIPI, IMT);
- "Tuscan Start Up Academy 4.0" presentato sul POR FSE 2014-2020 della Regione Toscana (Avviso regionale di cui al DD n. 8938 del 28.05.2018), è stato approvato con Decreto regionale dirigenziale n. 17833 del 29.10.2018. L'ATS tra i soggetti partner (UNIFI -capofila-, SNS, IMT Lucca, UNIPI, SSSUP) è stata costituita in data 20/12/2018.
- "SMARTVH - Virtual Worlds and Augmented Reality in Cultural Heritage"
- "PLATCAP - Platform capitalism and the new worker movement"
- "SNSProEU - Scuola Normale Superiore per la Progettualità Europea"
- Laboratorio NEST CC regionale
- ARTES 4.0 Centro di Competenza Nazionale (finanziato dal MiSE)

### Comitato Unico di Garanzia

Il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Normale Superiore (di seguito Comitato o CUG), nel corso del 2018, ha continuato a svolgere un'intensa attività, lavorando per gruppi (Networking, Comunicazione digitale istituzionale, Indagini conoscitive, Azioni Positive) e coinvolgendo anche i componenti supplenti.

Il Comitato ha elaborato il Piano Azioni Positive per il triennio 2018-2020 che è stato approvato dal Consiglio Direttivo della Scuola in occasione della seduta del 28 gennaio 2018: il nuovo piano ha sostanzialmente mantenuto l'articolazione di quello relativo al triennio precedente, proseguendo ed implementando alcune azioni, nonché introducendone di nuove (azione "Donne e scienza").

La rete di rapporti instaurata con analoghi organismi presenti sul territorio (CUG SSSA, CUG UNIPI, CUG Provincia di Pisa, CUG Comune di Pisa, CUG AOUP) si è consolidata. Molteplici e di varia natura le iniziative congiunte: il convegno "L'utilità sociale del lavoro pubblico nella crisi dello stato nazionale" (UNIPI, 9 febbraio 2018), il seminario sul tema "Lavoro agile" (SNS, 16 aprile 2018), il convegno "Il ritorno della razza – Argini e antidoti dalla conoscenza" (SNS, 9 novembre 2018), nonché il finanziamento di alcune borse di studio a favore di studentesse per la frequenza di scuole estive in campo scientifico.

Anche per l'anno 2018, il Comitato ha avuto a disposizione un budget (Euro 27.000,00) destinato al

finanziamento delle misure e degli interventi previsti nel Piano Azioni Positive per il triennio 2018-2020.

### 2.3.5. La vita collegiale

La SNS è un istituto di istruzione superiore nell'ambito della quale la vita collegiale degli allievi del corso ordinario ha un rilievo particolar nel percorso formativo. Nell'ambiente collegiale, infatti, convivono docenti, ricercatori e studenti, si svolgono attività didattiche e di laboratorio, si sviluppano eventi culturali e iniziative sperimentali.

Quindi i servizi che la Scuola offre devono essere in primis in grado di accompagnare lo studente nel suo percorso di studi e di supportarlo sia nella gestione quotidiana del carico di lavoro che gli viene richiesto sia nel suo inserimento lavorativo.

I servizi della Scuola sono molteplici e si riferiscono sia alla dimensione collegiale (servizi di mensa, alloggio, lavanderia, utilizzo di spazi ricreativi e sportivi) sia alla dimensione formativa (tutoraggio, counseling, placement, welcoming, mobilità internazionale e infrastrutture disponibili, servizi informatici).

I servizi sono organizzati sulle due sedi a Pisa e a Firenze.

**SEDE DI PISA:** gli allievi della Scuola, usufruiscono dell'alloggio gratuito (stanza singola con bagno) presso uno dei collegi della Scuola per tutta la durata della carriera accademica, e del vitto gratuito presso la mensa della Scuola ([www.sns.it/it/collegi-mensa](http://www.sns.it/it/collegi-mensa) - <https://www.sns.it/it/scuola-normale-superiore/luoghi> <https://normale.ristocloud.it/menu> ).

La Sede Pisana è organizzata su n.4 collegi dotati di spazi ricreativi, di studio e lavanderia.

Uno dei collegi è stato acquisito dalla Scuola Normale, in condivisione con la Scuola Superiore Sant'Anna.

**SEDE DI FIRENZE:** Gli Allievi del Dipartimento di Scienze politico-sociali possono usufruire di alloggi gratuiti presso la Residenza Capitini (libero <https://www.sns.it/it/luoghi/residenza-capitini>), provvista di 24 mini-alloggi e ampi spazi comuni per lo studio e le attività di tempo libero.

Nella Tabella 12 la sintesi dei dati riguardanti collegi e servizio mensa.

TABELLA 12. INDICATORI DI OUTCOME SUI SERVIZI AGLI ALLIEVI SNS, 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Collegi: n° ordinari ospitati</b>	296	295	292	294	222
<b>Collegi: n° perfezionandi ospitati</b>	3	17	6	9	5
<b>Collegi: n° stranieri ospitati</b>	67	57	47	47	69
<b>N. Pasti erogati</b>	180.000	180.000	191.114	181.932	194.040

Per quanto riguarda il numero di allievi ospitati nei collegi, il numero inferiore dell'anno 2018 rispetto agli anni precedenti è legato alla ristrutturazione di un collegio, con la correlata necessità di provvedere per gli allievi ivi precedentemente ospitati alla corresponsione di contributi alloggio o l'utilizzo di strutture alternative (S.Maria e Toniolo).

Di seguito si riporta una sintesi dei risultati delle indagini di customer satisfaction somministrate agli allievi ordinari nell'ambito del progetto Good Practice per i principali servizi citati (Tabelle 13-15). L'ultima indagine disponibile in termini di confronto riguarda la customer somministrata nel corso del 2018, mentre sono in corso di elaborazione da parte del Politecnico di Milano i risultati dell'indagine conclusasi a fine maggio 2019.

TABELLA 13. VALUTAZIONE SUPERIORE ALLA MEDIA – ITEM DI CUSTOMER SUI SERVIZI AGLI ALLIEVI – PROGETTO GOOD PRACTICE

	<b>% item con valutazione superiore alla media degli Atenei</b>	<b>% item con valutazione superiore alla media dei piccoli Atenei</b>
<b>Customer studenti primo anno</b>	100%	98%
<b>Customer studenti anni successivi</b>	94%	84%

TABELLA 14. ITEM DI CUSTOMER SUI SERVIZI AGLI ALLIEVI I ANNO- PROGETTO GOOD PRACTICE (SCALA DI VALUTAZIONE DA 1 A 6)

<b>Ambiti di valutazione del gradimento</b>	<b>Media di SNS</b>	<b>Media di Atenei</b>	<b>Media di piccoli Atenei</b>
Comunicazione	4,98	3,69	3,71
Segreteria	5,10	3,80	3,52
Servizi bibliotecari	5,11	4,47	4,47
Servizi generali, infrastrutture e logistica	4,96	4,30	4,47
Sistemi informativi	4,90	4,00	3,88
Orientamento in entrata	4,75	4,11	4,12

TABELLA 15. ITEM DI CUSTOMER SUI SERVIZI AGLI ALLIEVI ANNI SUCCESSIVI- PROGETTO GOOD PRACTICE (SCALA DI VALUTAZIONE DA 1 A 6)

<b>Ambiti di valutazione del gradimento</b>	<b>Media di SNS</b>	<b>Media di Atenei</b>	<b>Media di piccoli Atenei</b>
Comunicazione	3,77	3,50	3,73
Segreteria	4,94	3,72	3,82
Servizi bibliotecari	4,79	4,34	4,36
Servizi generali, infrastrutture e logistica	4,91	4,02	4,14
Sistemi informativi	4,41	3,76	3,83
Internazionalizzazione	3,81	3,67	4,15
Job placement/Career service	3,97	3,52	3,73

Da sempre, la Normale è terreno fertile per le idee dei suoi allievi e delle sue allieve, che sono spronati a elaborare e sperimentare nuovi progetti, specialmente in ambito culturale. La Normale promuove, sostiene e finanzia alcune delle iniziative più interessanti dei suoi studenti.

#### Il Forum degli Allievi

La Normale sovvenziona il Forum degli Allievi, l'associazione degli allievi e delle allieve che si occupa di approfondimenti sull'attualità: con un programma di conferenze e incontri pubblici, il Forum è sempre nel cuore del dibattito, portando a Pisa (e sul web) dialoghi di alto profilo tra specialisti e protagonisti dell'attualità. Nel 2018 si sono realizzati n. 3 incontri: "LA GESTIONE DEI BENI CULTURALI- L'esperienza della Reggia di Caserta", "I NUMERI DEL CALCIO" e "LA FORMAZIONE UMANISTICA OGGI".

#### Il Gruppo Teatrale della SNS

Dal 2013, alla Normale ha vita anche il Gruppo Teatrale della SNS. Attivo nell'ambito del teatro antico, il Gruppo è diventato in breve tempo un punto di riferimento nella ricerca e nella sperimentazione, curando nuove traduzioni di drammi classici, messe in scena innovative e iniziative di divulgazione aperte a giovani

studenti e a tutta la cittadinanza pisana. Oggi il Gruppo Teatrale ha all'attivo diverse pubblicazioni, a carattere divulgativo e specialistico, ed è studiato in diversi contesti accademici.

Dal 2018, il Gruppo Teatrale organizza:

**FAcT – Festival of Academic Theatre**, rassegna teatrale dedicata alle compagnie universitarie di tutta Europa: un'occasione di sperimentazione, amicizia e creatività internazionale che richiama a Pisa, in via del tutto gratuita, alcune delle compagnie teatrali universitarie più interessanti d'Europa, e permette loro di esibirsi, conoscersi e coordinarsi, con l'obiettivo di creare una rete – artistica e organizzativa – continentale, il cui cuore batte a Pisa.

**Il teatro in carcere**, un laboratorio teatrale congiunto presso il carcere di Pisa: normalisti e detenuti recitano insieme, guidati dai formatori dei Sacchi di Sabbia, associazione culturale pisana.

---

#### Le letture della Normale

---

Gli allievi e allieve della Scuola Normale organizzano letture collettive di grandi classici della letteratura occidentale, che si svolgono per uno o più giorni anche in vari luoghi significativi della città (dagli spazi del Comune, alle piazze, agli edifici della Scuola Normale e dell'Università di Pisa...). A leggere non sono chiamati solo studenti e personale della Scuola Normale, ma viene coinvolta l'intera cittadinanza, senza vincoli di età, nazionalità e grado di istruzione. Pisa diventa così, per quelle ore, un laboratorio di lettura permanente. L'ultima iniziativa realizzata nel 2018, dedicata a *I promessi sposi*, ha coronato inoltre una intera settimana manzoniana promossa dalla Scuola Normale, durante la quale professori, attori e artisti hanno raccontato i loro passi preferiti del romanzo.

---

### 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 2018*, la direzione della Scuola ha definito gli *Obiettivi Strategici* per il 2018, per determinati Macro Settori di intervento, in connessione con le Linee di Indirizzo.

Per il *Ciclo della Performance 2018*, 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 16 qui sotto riportata.

TABELLA 16. DAI MACROSETTORI ALLE AZIONI DI INTERVENTO PRIORITARIO.

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario
<b>Attività didattica/Attività di ricerca/Sede di Firenze: didattica e ricerca/Risorse Umane/Internazionalizzazione e networking</b>	Federazione delle Scuole di Eccellenza	Supporto all'implementazione della struttura politica e amministrativa della Federazione delle Scuole di Eccellenza, in attuazione delle previsioni del nuovo Statuto
<b>Attività didattica/Attività di ricerca/Internazionalizzazione e networking/Partnership e territorio/Sede di Firenze: didattica e ricerca</b>	Innovazione per tradizione	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza della Scuola negli ambiti della ricerca e della didattica
		Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche attraverso appositi strumenti (bilancio sociale) e l'organizzazione di eventi.
<b>Risorse Umane/Partnership e territorio</b>	Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Promozione di azioni di integrazione e inclusione, anche attraverso il supporto all'organizzazione di eventi di sensibilizzazione o alla produzione di appositi strumenti di comunicazione
<b>Risorse Umane</b>	Benessere organizzativo	Miglioramento delle condizioni lavorative del personale amministrativo, anche in riferimento a percorsi di cd. Lavoro Agile
<b>Partnership e territorio/Internazionalizzazione e networking</b>	Divulgazione e comunicazione	Proseguimento nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione o di eventi di risonanza nazionale e internazionale (internazionalizzazione, attività di comunicazione)

Linea di indirizzo strategico individuate dal Piano strategico 2016-2018	Obiettivo strategico 2018	Azione di intervento prioritario
<b>Attività didattica/Attività di ricerca</b>	Accreditamento, valutazione e autovalutazione	Supporto amministrativo alle attività di accreditamento, valutazione e autovalutazione (AVA, , NdV, PdQ, Commissioni paritetiche)
<b>Strategie digitali</b>	Implementazione dei servizi informativi	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT riguardo a diversi ambiti della attività amministrativa, della didattica e della ricerca e messa a punto di policies per la sicurezza informatica
		Sviluppo e applicazione di policies per la sicurezza informatica
<b>Trasparenza e anticorruzione</b>	Trasparenza e anticorruzione (coinvolge tutte le linee del Piano strategico triennale)	Sviluppo di procedure e di specifici strumenti operativi volti allo sviluppo e al monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione
<b>Valorizzazione patrimonio immobiliare</b>	Valorizzazione del patrimonio immobiliare e dei servizi ricettivi della Scuola	Progettazione e realizzazione di interventi di rifunzionalizzazione, messa a norma, restauro del patrimonio immobiliare della Scuola Normale.
<b>Partnership e territorio</b>	Sostenibilità ambientale	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco sostenibilità

Nella Tabella 17 sono riportati il numero di obiettivi operativi assegnati a cascata da ciascun obiettivo strategico per tipologia (Ateneo, Gestione e Struttura) e la relativa percentuale di raggiungimento conseguita.

TABELLA 17. RISULTATI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI - ANNO 2018

<b>Obiettivi strategici</b>	<b>Classificazione</b>	<b>Numero di obiettivi operativi assegnati</b>	<b>Percentuale di raggiungimento degli obiettivi</b>
Federazione delle Scuole di Eccellenza	Ateneo	7	97,1%
	Struttura	2	100%
Innovazione per tradizione	Ateneo	1	100%
	Gestione	1	100%
	Struttura	10	100%
Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Ateneo	5	100%
	Struttura	1	100%
Benessere organizzativo	Struttura	4	100%
Divulgazione e comunicazione	Ateneo	7	100%
	Gestione	2	100%
	Struttura	4	100%
Accreditamento, valutazione e autovalutazione	Ateneo	2	100%
Implementazione dei servizi informativi	Ateneo	11	100%
	Gestione	6	100%
	Struttura	13	100%
Trasparenza e anticorruzione	Ateneo	5	100%
	Gestione	3	100%
	Struttura	2	100%
Valorizzazione del patrimonio immobiliare e dei servizi ricettivi della Scuola	Ateneo	2	100%
	Struttura	3	100%
Sostenibilità ambientale	Ateneo	3	100%
	Struttura	2	100%

Agli obiettivi strategici elencati si aggiungono 27 obiettivi gestionali specifici che utilizzano indicatori di rilevazione della *customer satisfaction* (progetto *Good Practice* e altri indicatori specifici della Scuola). La percentuale di raggiungimento di tali obiettivi è del 99,3%.

### 3.2. Obiettivi operativi e strutture coinvolte

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 sotto articolate in *Obiettivi Operativi (Ateneo, Gestione e Struttura)*, per i quali è stata proposta l'assegnazione più pertinente a ciascuna area dell'amministrazione.

Ci sono state alcune rimodulazioni degli Obiettivi Operativi, che non hanno inciso sul sostanziale perseguimento delle attività finalizzate al raggiungimento degli Obiettivi Strategici ma sulla modalità di svolgimento delle stesse. Tali rimodulazioni sono state approvate dal nucleo di Valutazione Federato nella seduta del 7 dicembre 2018.

Prima di procedere con l'articolazione dettagliata dei singoli Obiettivi Operativi e il loro grado di raggiungimento (Tabelle 19-21), nella Tabella 18 si riporta sinteticamente il numero di Obiettivi Operativi per tipologia per ciascun Servizio/Centro/Laboratorio della Scuola e il relativo livello di realizzazione.

TABELLA 18. OBIETTIVI OPERATIVI E PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO PER SERVIZIO- ANNO 2018

SERVIZIO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	N. OBIETTIVI OPERATIVI	PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI
<b>BIBLIOTECA</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
		GESTIONE	1	100%
	INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ SOCIALE E PARITÀ DI GENERE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	STRUTTURA	1	100%	
<b>CENTRO ARCHIVISTICO</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	2	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%
<b>CENTRO DE GIORGI</b>	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	STRUTTURA	1	100%
	INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ SOCIALE E PARITÀ DI GENERE	ATENEO	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	GESTIONE	1	100%
<b>CENTRO EDIZIONI</b>	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>LABORATORIO BIOLOGIA</b>	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	GESTIONE	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	ATENEO	1	100%
<b>LABORATORIO DOCSTAR</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	ATENEO	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%
<b>LABORATORIO NEST</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	ATENEO	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%

<b>SERVIZIO</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>N. OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</b>
<b>LABORATORIO SAET</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>LABORATORIO SMART</b>	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	ATENEO	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	GESTIONE	2	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	2	100%
<b>SEGRETERIA</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	ATENEO	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	STRUTTURA	1	100%
<b>SEGRETERIA DELLA DIREZIONE</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%
	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	GESTIONE	1	100%
<b>SERVIZIO ALLA DIDATTICA E ALLIEVI</b>	ACCREDITAMENTO, VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE	ATENEO	1	100%
	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO ALLA RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	ATENEO	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTO E ACQUISTI</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%

SERVIZIO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	N. OBIETTIVI OPERATIVI	PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI
<b>SERVIZIO ARCHIVIO, PROTOCOLLO E POSTA</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	STRUTTURA	1	100%
	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO ATTIVITÀ DIDATTICHE E SUPPORTO ALLA RICERCA DEL POLO</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	ATENEO	2	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO BILANCIO E CONTABILITÀ</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	STRUTTURA	1	100%
	INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ SOCIALE E PARITÀ DI GENERE	ATENEO	2	100%
<b>SERVIZIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	ATENEO	2	100%
		STRUTTURA	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	STRUTTURA	1	100%
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	GESTIONE	1	100%	
<b>SERVIZIO DI AUDITING INTERNO</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	ATENEO	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO EDILIZIA</b>	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	ATENEO	1	100%
		GESTIONE	1	100%
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO EVENTI E GESTIONE DEL POLO</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	ATENEO	1	100%
	INNOVAZIONE PER TRADIZIONE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%

<b>SERVIZIO</b>	<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>N. OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</b>
<b>SERVIZIO GESTIONE E MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO INFRASTRUTTURE</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	2	100%
		GESTIONE	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	DIVULGAZIONE E COMUNICAZIONE	STRUTTURA	1	100%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	ATENEO	1	80%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E VALUTAZIONE</b>	ACCREDITAMENTO, VALUTAZIONE E AUTOVALUTAZIONE	ATENEO	1	100%
	BENESSERE ORGANIZZATIVO	STRUTTURA	1	100%
	CUSTOMER	GESTIONE	1	80%
	FEDERAZIONE DELLE SCUOLE DI ECCELLENZA	STRUTTURA	1	100%
	INCLUSIONE, SOSTENIBILITÀ SOCIALE E PARITÀ DI GENERE	ATENEO	1	100%
<b>SERVIZIO PERSONALE</b>	BENESSERE ORGANIZZATIVO	STRUTTURA	2	100%
	CUSTOMER	GESTIONE	2	100%
	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	ATENEO	1	100%
<b>SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE</b>	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	GESTIONE	1	100%
	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
<b>SERVIZIO RISTORAZIONE, COLLEGI E OSPITALITÀ</b>	CUSTOMER	GESTIONE	2	100%
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%
	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%

<b>SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI</b>	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
		GESTIONE	1	100%
		STRUTTURA	2	100%
	TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	ATENEO	1	100%
<b>SERVIZIO STIPENDI</b>	BENESSERE ORGANIZZATIVO	STRUTTURA	1	100%
	CUSTOMER	GESTIONE	1	100%
	IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI	ATENEO	1	100%
		STRUTTURA	1	100%

TABELLA 19. OBIETTIVI DI ATENEO E SERVIZI COINVOLTI- ANNO 2018

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Azione di intervento prioritario</b>	<b>Obiettivo Ateneo (Descrizione sintetica)</b>	<b>Servizio</b>	<b>Percentuale Raggiungimento dell'obiettivo</b>
Accreditamento, valutazione e autovalutazione	Supporto amministrativo alle attività di accreditamento, valutazione e autovalutazione	Accreditamento delle Scuole Superiori ad ordinamento speciale	Servizio alla didattica e allievi	100%
			Servizio organizzazione e valutazione	100%
Divulgazione e comunicazione	Prosecuzione nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione	Implementazione delle attività di comunicazione e outreach; organizzazione eventi e potenziamento comunicazione social	Laboratorio SAET	100%
		Produzione di un cruscotto informativo per la partecipazione a Rankings internazionali e indagini Good Practice	Servizio di auditing interno	100%
		Progettazione dell'architettura dei contenuti e definizione di ruoli e criteri redazionali per la redazione centrale e per le redazioni distribuite	Servizio comunicazione e relazioni esterne	100%
		Promozione della visibilità e conoscenza del Laboratorio	Laboratorio DOCSTAR	100%
		Revisione dell'immagine coordinata della SNS	Servizio comunicazione e relazioni esterne	100%
		Visibilità delle attività NEST con Scuole e Università, italiane e straniere.	Laboratorio NEST	100%
Federazione delle Scuole di Eccellenza	Supporto all'implementazione e della struttura politica e amministrativa della federazione	Archivio digitale dei documenti della Federazione delle Scuole di Eccellenza	Segreterie di direzione	100%
	Supporto all'implementazione e della struttura politica e amministrativa della Federazione delle Scuole di Eccellenza, in attuazione delle previsioni del nuovo Statuto	Organizzazione Giornata di approfondimento su mobilità di studenti, docenti e ricercatori dedicata allo staff degli uffici di Internazionalizzazione delle Scuole Federate e delle Università della Regione Toscana	Servizio Internazionalizzazione e	80%
		Supporto alla organizzazione di un corso ordinario in Scienze Politiche e Sociali presso la sede di Firenze	Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	100%

		Supporto alle attività didattiche e di ricerca federate	Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	100%
		Sviluppo di linee guida per l'accoglienza degli allievi del corso ordinario presso la residenza "Aldo Capitini" e loro integrazione con gli allievi di PhD. Integrazione delle varie categorie di utenti.	Servizio Eventi e gestione del Polo	100%
	Supporto all'implementazione e della struttura politica e amministrativa della Federazione/Supporto alla pianificazione delle prassi delle istruttorie degli organi federati	Collaborazione alla redazione del Regolamento del CdA federato	Servizio affari legali e istituzionali	100%
	Supporto all'implementazione e della struttura politica e amministrativa delle Scuole di Eccellenza/Supporto alle attività di didattica e di ricerca federali	Attività formative relative alla tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale della Scuola e alle possibilità di creazione d'impresa da sviluppare anche nell'ambito del coordinamento di JoTTO presso le sedi delle quattro Scuole consorziate.	Servizio alla ricerca e trasferimento tecnologico	100%
Implementazione dei servizi informativi	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT	Descrizione dei regolamenti e degli statuti della SNS e loro fruizione	Centro Archivistico	100%
		Informatizzazione e riorganizzazione di servizi bibliotecari - Implementazione del modulo Resource sharing di Alma per la riorganizzazione dei servizi interbibliotecari	Biblioteca	100%
		Pianificazione e programmazione di: 1) eventi di dissemination sulle attività di ricerca del laboratorio (workshop, seminari, giornate di studio); 2) iniziative aperte al pubblico (visite scuole/VIS).	Laboratorio SMART	100%
	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT	Adempimenti ANS/MIUR (Integrazione con anagrafe nazionale degli studenti)	Servizio alla didattica e allievi	100%
			Servizio Sistemi informativi	100%

		Favorire la conoscenza del materiale posseduto (Fondo famiglia Salviati): descrizione analitica dei registri del fondo. Saranno rilevati: titolo originale; cartulazione/paginazione; segni grafici (parti di titolo, data possessore; etc.); intitolazione interna; legatura	Centro Archivistico	100%
		Individuazione di un sistema informatico interno ad interfaccia utente, in tempo reale, di segnalazione, di presa in carico, di programmazione, di lavorazione, di conclusione o di invio ad altra struttura dell'intervento manutentivo.	Servizio gestione e manutenzione del patrimonio	100%
		Inserimento dei dati inerenti le posizioni assicurative/contributive dei dipendenti nell'applicativo informatico Nuova Passweb	Servizio stipendi	100%
		Proposta di un sistema di gestione del workflow editoriale degli Annali della Scuola Normale Superiore	Centro Edizioni	100%
		Realizzazione nuovo sistema gestione servizi ipercritici ICT distribuito su due sale CED - implementazione servizi ipercritici in alta affidabilità	Servizio Infrastrutture	100%
		Sviluppo di applicativo GoogleKeep per la gestione di attività del Direttore fuori sede	Segreteria della direzione	100%
	Sviluppo e applicazione di policies per la sicurezza informatica	Adozione Misure Minime di Sicurezza ICT (circ.2/2017 AgID; Reg.UE 679/2016) - innalzamento dei livelli di sicurezza informatica	Servizio Infrastrutture	100%
Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità	Controllo di gestione	Servizio organizzazione e valutazione	100%

	sociale, la parità di genere anche attraverso appositi strumenti e l'organizzazione di eventi			
	Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche attraverso appositi strumenti	Favorire l'accessibilità ai risultati della ricerca matematica con particolare riferimento alle iniziative organizzate dal Centro	Centro De Giorgi	100%
		Sviluppo e applicazione del bilancio sociale - Rendicontazione delle attività della Biblioteca e loro pubblicazione sul sito web	Biblioteca	100%
	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco sostenibilità	Redazione di un regolamento e realizzazione degli strumenti informatici per la gestione dei rifiuti speciali da utilizzarsi all'interno dell'area di ricerca CNR, sede del Laboratorio di Biologia	Laboratorio Biologia	100%
		REGOLAMENTO PER LA GESTIONE E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI - Redazione di un documento che regolamenti la gestione, lo stoccaggio e lo smaltimento di tutti i rifiuti prodotti all'interno della Scuola, con particolare attenzione al tema del riciclo, del riuso e della differenziazione nel sistema di raccolta, con particolare attenzione alla sicurezza degli operatori e dell'ambiente.	Servizio Prevenzione e protezione	100%
	Integrazione nelle politiche di programmazione finanziaria e finanziamento di strumenti	Bilancio sociale	Servizio bilancio e contabilità	100%
		Controllo di gestione	Servizio bilancio e contabilità	100%
Innovazione per tradizione	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza della Scuola negli ambiti della ricerca e della didattica	Supporto all'organizzazione dell'Istituto Ciampi	Servizio Eventi e gestione del Polo	100%

Sostenibilità ambientale	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco-sostenibilità	Elaborazione linee guida con elaborazione grafica facilitativa	Servizio gestione e manutenzione del patrimonio	100%
Trasparenza e anticorruzione	Sviluppo di procedure e di specifici strumenti operativi volti allo sviluppo del monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione	Implementazione meccanismi di collegamento tra modulo acquisti e modulo per la procedura di caricamento dei dati ANAC	Servizio Sistemi informativi	100%
		Adeguamento delle attuali procedure di controllo sul possesso dei requisiti di carattere generale e speciale degli operatori economici, alle nuove Linee guida ANAC n. 4 aggiornate con delibera dell'Autorità n. 206 del 01/03/2018	Servizio approvvigionamento e acquisti	100%
	Aggiornamento del Manuale di Protocollo	Servizio archivio, protocollo e posta	100%	
	Programmazione degli accessi diretti e delle verifiche a norma del D. Lgs. 50/2016 art. 31, comma 12 - monitoraggio e applicazione	Servizio edilizia	100%	
	Revisione del regolamento in materia di incarichi esterni del PTA	Servizio personale	100%	
Valorizzazione del patrimonio immobiliare	Progettazione e realizzazione di interventi di Ri-funzionalizzazione, messa a norma, restauro del patrimonio immobiliare della Scuola	Piano di valorizzazione di Palazzo Vegni	Servizio edilizia	100%
	Progettazione e realizzazione di interventi.	Progettazione di interventi ai locali della mensa in accordo con SPP	Servizio ristorazione, collegi e ospitalità	100%

TABELLA 20. OBIETTIVI DI GESTIONE E SERVIZI COINVOLTI- ANNO 2018

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Azione di intervento</b>	<b>Descrizione sintetica Obiettivi di Gestione</b>	<b>Servizio</b>	<b>Raggiungimento dell'obiettivo</b>
Accreditamento, valutazione e autovalutazione	Customer Satisfaction	Indagine di customer satisfaction sull'assistenza alle commissioni di ASN 2016/2018	Servizio Personale	100%
		Customer Satisfaction - supporto per l'acquisto di beni e servizi [I tempi sono adeguati]	Servizio Approv. e acquisti	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Biblioteca	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Segreteria	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Segreteria della direzione	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio affari legali e istituzionali	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio alla didattica e allievi	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio comunicazione e relazioni esterne	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio di auditing interno	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio Eventi e gestione del Polo	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio organizzazione e valutazione	80%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio personale	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio ristorazione, collegi e ospitalità	200%
		Livello di soddisfazione complessiva sui servizi contabili (PTA)	Servizio bilancio e contabilità	100%
		Livello di soddisfazione su chiarezza e tempistica di risposta sul supporto informativo servizio stipendi (PTA)	Servizio stipendi	100%

		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio gestione e manutenzione del patrimonio	100%
		Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca.	Servizio alla ricerca e trasferimento tecnologico	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio archivio, protocollo e posta	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio Infrastrutture	100%
Divulgazione e comunicazione	Prosecuzione nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, e, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione	Gestione del sito web del laboratorio in lingua inglese	Laboratorio Biologia	100%
		Promozione delle novità editoriali e delle iniziative intraprese dal Centro per favorire la circolazione dei volumi	Centro Edizioni	100%
Implementazione dei servizi informativi	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT	Gestione e manutenzione del sistema di gestione accessi al portale Grafo	Laboratorio SMART	100%
		Ciclo di vita utenti SerSe	Servizio Sistemi informativi	100%
		Indagine di customer satisfaction- Questionario Good Practice	Servizio Sistemi informativi	100%
		Sviluppo di un database condiviso (foglio Google Drive) del Servizio di Prevenzione e Protezione per il monitoraggio:	Servizio Prevenzione e protezione	100%
	Sviluppo e applicazione di policies per la sicurezza informatica	Studio di fattibilità di Remediation a fronte di attacchi/guasti informatici attraverso l'utilizzo di strumenti di Network Behaviour Analysis - innalzamento dei livelli di sicurezza informatica	Servizio Infrastrutture	100%
Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano	Indice d'uso delle risorse online mediante il link resolver di Alma	Biblioteca	100%

	l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche attraverso appositi strumenti			
Innovazione per tradizione	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza negli ambiti della ricerca e della didattica	Implementazione di software di supporto allo sviluppo di codici per le tematiche di interesse per il Laboratorio SMART	Laboratorio SMART	100%
		Indagine di customer satisfaction	Centro Archivistico	100%
			Laboratorio DOCSTAR	100%
			Laboratorio NEST	100%
		Valutazione dell'incidenza delle spese di soggiorno sul totale delle spese organizzative per le iniziative scientifiche del Centro.	Centro De Giorgi	100%
Trasparenza e anticorruzione	Sviluppo di procedure e di specifici strumenti operativi volti allo sviluppo e al monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione e	Modello capitolato tecnico amministrativo	Servizio edilizia	100%
		Procedura pubblica per servizi notarili	Servizio affari legali e istituzionali	100%
		Sviluppo di strumenti informatici per agevolare il processo di de-pubblicazione dei dati inerenti gli adempimenti in materia di obblighi di trasparenza	Servizio comunicazione e relazioni esterne	100%

TABELLA 21. OBIETTIVI DI STRUTTURA: ANNO 2018

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Azione di intervento</b>	<b>Descrizione sintetica obiettivi di struttura</b>	<b>Servizio</b>	<b>Percentuale Raggiungimento obiettivo</b>
Benessere organizzativo	Miglioramento delle condizioni lavorative del personale amministrativo, anche in riferimento a percorsi di cd. Lavoro Agile	Analisi dell'applicazione della normativa sul csd. Lavoro Agile a livello nazionale	Servizio organizzazione e valutazione	100%
		Implementazione della modulistica e delle FAQ nella Sezione dedicata al Servizio Stipendi nel sito della Scuola	Servizio stipendi	100%
		Adeguamenti alle sopravvenienze normative, in particolare all'introduzione del nuovo CCNL con riferimento alla materia delle assenze/presenze del personale.	Servizio personale	100%
		Prima applicazione procedura di valutazione docenti/ricercatori per attribuzione scatti stipendiali- Espletamento della prima e unica procedura di valutazione dell'anno 2018	Servizio personale	100%
Divulgazione e comunicazione	Prosecuzione nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione	Arricchimento della disponibilità di contenuti scientifici e divulgativi all'interno del sito SAET	Laboratorio SAET	100%
		Costruzione in collaborazione di Scuole Secondarie del protocollo di attività necessario per l'alternanza Scuola Lavoro. Partecipazione di studenti delle scuole medie superiori che ne facciano richiesta ad attività sperimentali del laboratorio, secondo le linee guida stabilite dal DVR apposito	Laboratorio Biologia	100%

		Progetto immagine per il nuovo progetto di divulgazione SNS "Visions"	Servizio comunicazione e relazioni esterne	100%
Federazione delle Scuole di Eccellenza	Supporto all'implementazione della struttura politica e amministrativa della Federazione delle scuole di eccellenza in attuazione delle previsioni del nuovo statuto	Produzione di strumenti divulgativi relativi alla Federazione	Servizio organizzazione e valutazione	100%
	Supporto all'implementazione della struttura politica e amministrativa della Federazione/Supporto alla pianificazione delle prassi delle istruttorie degli organi federati	Costituzione dei nuovi Organi di governo e del Collegio di disciplina	Servizio affari legali e istituzionali	100%
Implementazione dei servizi informativi	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT	Gestione informatizzata della contabilizzazione delle spese di alloggio relative alle iniziative scientifiche del 2018.	Centro De Giorgi	100%
		Analisi procedura di aggancio tra i sistemi di controllo accesso Solari e Selestà	Servizio Sistemi informativi	100%
		Ciclo vita Tesi	Servizio alla didattica e allievi	100%
		Elaborazione di un unico file di calcolo all'interno del Servizio Stipendi per la gestione dei versamenti dei contributi previdenziali, delle ritenute fiscali e addizionali e delle ritenute extra erariali	Servizio stipendi	100%
		Implementazione accesso ai servizi online erogati dalla piattaforma SerSe tramite SPID (Sistema pubblico di identità digitale)	Servizio Sistemi informativi	100%
		Implementazione servizio di rilascio dispositivo per la firma digitale	Segreteria	100%
		Liquidazione fatture	Servizio bilancio e contabilità	100%
		Miglioramento nella gestione dei fondi	Servizio comunicazione e relazioni esterne	100%

		relativi a eventi e convegni		
		Nuova progettazione del sistema di gestione degli abbonamenti agli Annali della Classe di Scienze e della Classe di Lettere	Centro Edizioni	100%
		Sistema di Archiviazione Informatico delle missioni del Direttore	Segreteria della direzione	100%
	Prosecuzione dello sviluppo delle potenzialità ICT riguardo a diversi ambiti dell'attività amministrativa, della didattica e della ricerca e messa a punto di policies per la sicurezza informatica	Completamento del percorso per la gestione delle Visiting positions (students, researchers, scientists) via Ser.Se, dall'application fino all'eventuale assegnazione di alloggio e rimborso spese.	Servizio Internazionalizzazione	100%
	Prosecuzione nell'azione di promozione della conoscenza e della visibilità della Scuola, a livello nazionale e internazionale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti specifici di divulgazione o di eventi di risonanza nazionale e internazionale (internazionalizzazione, attività di comunicazione)	Aggiornamento pagine web - sezione Internazionalizzazione e - sul sito web versione italiana e inglese	Servizio Internazionalizzazione	100%
	Sviluppo e applicazione di policies per la sicurezza informatica	Riorganizzazione dell'utenza SNS in Organization Units, al fine di poter poi procedere ad un'assegnazione dei diritti per specifica OU - innalzamento dei livelli di sicurezza informatica	Servizio Infrastrutture	100%
Inclusione, sostenibilità sociale e parità di genere	Integrazione nelle politiche di programmazione e finanziamento di strumenti, procedure e azioni che favoriscano l'inclusione, la sostenibilità sociale, la parità di genere, anche	Revisione delle collezioni / Aggiornamento dei record catalografici relativi alle collane editoriali chiuse	Biblioteca	100%



	attraverso appositi strumenti			
	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco sostenibilità	Regolamentazione rifiuti speciali - Redazione di un documento che regolamenti la gestione, lo stoccaggio e lo smaltimento dei rifiuti speciali prodotti all'interno della Scuola (rifiuti di laboratorio, toner, RAE), con particolare attenzione alla sicurezza degli operatori e dell'ambiente.	Servizio Prevenzione e protezione	100%
Innovazione per tradizione	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza della Scuola negli ambiti della ricerca e della didattica	Supporto alla organizzazione del Dipartimento di Scienze politico-sociali	Servizio Attività didattiche e supporto alla ricerca del Polo	100%
			Servizio Eventi e gestione del Polo	100%
	Sviluppo di strutture e attività di eccellenza negli ambiti della ricerca e della didattica	Dematerializzazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione.	Centro Archivistico	100%
		Inventario beni NEST	Laboratorio NEST	100%
		Produzione di un rapporto relativo alle criticità più frequenti o di maggior impatto nella gestione dei progetti	Servizio di auditing interno	100%
		Progettazione, implementazione, popolamento e aggiornamento di una sezione web della ricerca, nell'ambito del sito istituzionale della Scuola, finalizzata alla massima circolazione di informazioni su bandi relativi alla opportunità di finanziamento della ricerca	Servizio alla ricerca e trasferimento tecnologico	100%
		Rinnovo registrazione marchio NEST	Servizio affari legali e istituzionali	100%

		Supporto alle attività di ricerca relativa al progetto "Indagine elettrofisiologica dei correlati neurali dell'elaborazione pragmatica del	Laboratorio SMART	100%
		Supporto allo sviluppo dei progetti dei Dipartimenti di eccellenza	Laboratorio DOCSTAR	100%
		Supporto allo sviluppo dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza, con particolare riguardo all'acquisizione del sistema di storage.	Laboratorio SMART	100%
Sostenibilità ambientale	Progettazione e attuazione di azioni a favore della eco sostenibilità	L'installazione di nuove scaffalature nel Magazzino di Ospedaletto rende necessario lo studio della razionalizzazione del sistema di stoccaggio dei beni. Le attività di gestione del magazzino riguardano non solo l'amministrazione informatizzata dei flussi di beni in entrata ed uscita, ma includono anche il costante monitoraggio delle operazioni interne ed esterne coinvolte nella catena di distribuzione, in particolare: 1) il personale addetto, 2) la sicurezza del magazzino, 3) la documentazione anche informatica, 4) la logistica, 5) l'inventariazione e la valorizzazione del patrimonio	Servizio gestione e manutenzione del patrimonio	100%
Trasparenza e anticorruzione	Strategie digitali/Implementazione dei servizi informativi	Aggiornamento Anagrafica di "Titulus".	Servizio archivio, protocollo e posta	100%
	Sviluppo di procedure e di specifici strumenti	Gestione Archivio di Deposito	Servizio archivio, protocollo e posta	100%

	operativi volti allo sviluppo e al monitoraggio delle azioni di trasparenza e anticorruzione	Monitoraggio sullo stato della programmazione biennale 2018-2019 per servizi e forniture e istruttoria finalizzata alla definizione della programmazione biennale 2019-2020	Servizio approvvigionamento e acquisti	100%
Valorizzazione del patrimonio immobiliare	Progettazione e realizzazione di interventi di ri-funzionalizzazione, messa a norma, restauro del patrimonio immobiliare della Scuola	Manuale per gli interventi edilizi - sperimentazione	Servizio edilizia	100%
		Realizzazione di iniziative culturali aperte alla cittadinanza: mostre e/o visite guidate e/o percorsi a tema	Biblioteca	100%
	Progettazione e realizzazione di interventi.	Gestione della chiusura del Collegio Carducci: sviluppo di interventi di ri-funzionalizzazione e messa a norma del Carducci e implementazione di un sistema alternativo di ospitalità	Servizio ristorazione, collegi e ospitalità	100%

### 3.3. Obiettivi individuali

Ogni unità di personale della Scuola, nel rispetto delle differenze di categoria di inquadramento, ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e Gestione con una percentuale quantificante il suo grado di partecipazione alle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa.

In aggiunta, tutti i dipendenti sono stati valutati in relazione al raggiungimento di obiettivi comportamentali, diversificati in base al ruolo organizzativo e alla categoria di inquadramento.

Quindi, per esemplificare, al termine del processo di valutazione, il collaboratore (B, C e D) del servizio "X" ha avuto una scheda con i risultati degli obiettivi di ateneo, di gestione e di struttura, pesati sulla base della % predefinita e quelli di comportamento.

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.

La valutazione comportamentale dei dipendenti nel 2018 ha registrato una media pari a 97/100.

---

### 3.4. Valutazione del Segretario Generale

---

La valutazione del Segretario Generale è regolata dal combinato disposto dell'art. 17, c. 2, lett. k) dello Statuto che recita «il Direttore, su proposta del Nucleo di Valutazione federato, valuta le attività del Segretario Generale» e del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018* (in particolare § 2.2. *Valutazione del Segretario Generale*)<sup>6</sup>, che articola la valutazione del Segretario Generale in due parti:

- il **60%** della valutazione si basa sui i risultati riportati dagli obiettivi operativi assegnati all'amministrazione;
- il **40%** della valutazione si basa sui comportamenti organizzativi del Segretario generale.

A settembre 2018, la Direzione Amministrativa della Scuola Normale ha registrato un avvicendamento nel ruolo di Segretario Generale. Entrambi i Segretari Generali sono stati valutati positivamente, raggiungendo il punteggio massimo.

---

## 4. 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 e i relativi sviluppi futuri previsti e le attività messe in essere per la loro realizzazione.

### **Punti di forza:**

- Presenza di obiettivi di trasparenza e anticorruzione;
- Presenza di indagini di *customer satisfaction* per l'ascolto della utenza interna ed esterna;
- Condivisione costante con le strutture e il personale di obiettivi e criticità
- Buona definizione dei comportamenti attesi

### **Punti di debolezza:**

- Embrionale raccordo tra budget e programmazione operativa
- Eccessiva complessità del sistema
- Tempistica ancora non in linea con le aspettative
- Attività di gestione del ciclo senza supporto di specifici programmi
- Embrionale definizione dei comportamenti organizzativi per la figura del Segretario generale (inserita a partire dal ciclo 2019)

### **Sviluppi futuri**

- 1. Snellire e semplificare il ciclo della performance e il connesso sistema di misurazione e valutazione anche nella parte comportamentale.**
- 2. Velocizzare la gestione dell'intero ciclo:** il processo del nuovo ciclo ha rispettato maggiormente le tempistiche previste, pur nella difficoltà iniziale di definizione degli obiettivi ad inizio anno in relazione alla mancata definizione di un nuovo piano strategico in assenza della governance;
- 3. Migliorare gli strumenti informatici a supporto del Ciclo:** è in corso di acquisizione il software CINECA SPRINT per supportare la gestione del ciclo della performance;
- 4. Migliorare l'integrazione tra pianificazione di bilancio e programmazione operativa:** sono in corso analisi per iniziare a Settembre un percorso di budgeting e definizione degli obiettivi maggiormente

---

<sup>6</sup> Approvato in data 31 gennaio 2018 e accessibile al link: <https://www.sns.it/sites/default/files/documenti/31-01-2018/smvp2018.pdf>.

strutturato e sono previste attività di sensibilizzazione alle dinamiche economico- finanziarie ai vari livelli della comunità della Scuola ;

5. **Ulteriore sviluppo e importanza delle indagini di *customer satisfaction*:** già nella definizione degli Obiettivi del 2019 sono stati utilizzati maggiormente i risultati della indagine Good Practice per la definizione comparativa di target degli indicatori in ottica comparativa. Inoltre è prevista una maggiore strutturazione delle indagini di customer interne rivolte a stakeholder esterni e/o occasionali (utenti in visita ai laboratori ecc).
6. **Migliorare la conoscenza diffusa degli esiti e dei risultati dei cicli annuali di performance:** saranno previsti momenti di diffusione della conoscenza del sistema di valutazione delle performance, momenti strutturati per la definizione degli obiettivi e di discussione dei risultati raggiunti.

## INDICE DELLE TABELLE

---

Tabella 1. ARWU RANKING – POSITION PER PCP - 2018 .....	7
Tabella 2. Risorse Umane SNS, dati dal 2016 al 2018.....	11
Tabella 3. Attività didattica SNS, dati dall’A.A. 2015/2016 all’A.A. 2017/2018 .....	12
Tabella 4. Indicatori di outcome dell’attività didattica SNS, A.A. 2016/17 .....	12
Tabella 5. Indicatori di outcome dell’attività didattica SNS, A.A. 2017/2018 .....	13
Tabella 6. numero progetti attivi dal 2016 al 2018 .....	14
Tabella 7. Finanziamenti destinati a progetti di ricerca -2018.....	15
Tabella 8. Conto Economico SNS 2018.....	16
Tabella 9. Andamento del FFO negli anni 2017-2018. ....	17
Tabella 10. Classificazione della spesa per missioni e programmi – Bilancio unico anno 2018.....	17
Tabella 11. partecipanti e valutazioni corsi di orientamento anni 2014-2018.....	18
Tabella 12. Indicatori di outcome sui servizi agli allievi SNS, 2014-2018 .....	23
Tabella 13. Valutazione superiore alla media – item di customer sui servizi agli allievi – progetto good practice.....	24
Tabella 14. item di customer sui servizi agli allievi I anno– progetto good practice (scala di valutazione da 1 a 6) .....	24
Tabella 15. item di customer sui servizi agli allievi anni successivi– progetto good practice (scala di valutazione da 1 a 6).....	24
Tabella 16. Dai macrosettori alle Azioni di Intervento Prioritario.....	26
Tabella 17. risultati degli Obiettivi Strategici - Anno 2018 .....	28
Tabella 18. Obiettivi operativi e percentuale di raggiungimento per servizio- Anno 2018 .....	29
Tabella 19. Obiettivi di Ateneo e Servizi coinvolti- Anno 2018 .....	34
Tabella 20. Obiettivi di Gestione e Servizi coinvolti- Anno 2018.....	39
Tabella 21. Obiettivi di struttura: Anno 2018.....	42