



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025/2027

SOMMARIO

PREMESSA	4
1. SCHEDA ANAGRAFICA.....	6
1.1. CHI SIAMO.....	6
1.2. LA SCUOLA IN CIFRE.....	7
1.2.1. <i>La didattica e gli allievi.....</i>	9
1.2.2. <i>La ricerca.....</i>	14
1.2.3. <i>Il posizionamento nel panorama nazionale.....</i>	16
1.2.4. <i>I ranking.....</i>	20
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	21
2.1. VALORE PUBBLICO.....	21
2.1.1. <i>Obiettivi di valore pubblico e risultati attesi.....</i>	21
2.1.2. <i>Accessibilità digitale e fisica.....</i>	28
2.1.3. <i>Procedure da semplificare e reingegnerizzare.....</i>	30
2.2. PERFORMANCE	31
2.2.1. <i>Le dimensioni di performance.....</i>	32
2.2.2. <i>I numeri del ciclo 2025 – Focus sul contenuto minimo e sulla riduzione dei tempi di pagamento</i>	34
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	37
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	38
3.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	38
3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	45
3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	47
<i>Premessa: quadro normativo di riferimento e disponibilità risorse assunzionali.....</i>	47
3.3.1. <i>Consistenza al 31.12.2024 (dotazione e cessazioni)</i>	53
3.3.2. <i>Situazione programmazione 2023-2024.....</i>	55
3.3.3. <i>Programmazione strategica del fabbisogno per il triennio 2025-2027</i>	59
3.3.4. <i>Strategie di copertura e programmazione per il triennio 2025-2027.....</i>	64
3.3.5. <i>Risorse assunzionali aggiuntive.....</i>	68
3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE	69
3.4.1. <i>Introduzione e novità normative.....</i>	69
3.4.2. <i>Le risorse.....</i>	72

3.4.3.	<i>La rilevazione del fabbisogno formativo</i>	72
3.4.4.	<i>Linee guida della formazione</i>	73
3.4.5.	<i>Interventi formativi per il 2025-2027</i>	74
3.5.	PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE.....	86
3.5.1.	<i>Azioni Positive</i>	86
3.5.2.	<i>Gender Equality Plan e Bilancio di genere</i>	87
3.5.3.	<i>Altri istituti di garanzia</i>	88
3.6.	BENESSERE ORGANIZZATIVO E MOBILITY MANAGER.....	89
4.	MONITORAGGIO	91

PREMESSA

Il presente piano rappresenta l'aggiornamento annuale di quello adottato per il triennio 2024/2026¹, ai sensi del decreto legge n. 80/2021 (art. 6) convertito con modificazioni dalla legge n. 113/2021, con l'obiettivo di realizzare la massima semplificazione ed integrazione tra gli strumenti di programmazione della Scuola Normale Superiore, nel seguito Scuola.

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

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

¹ Consiglio di Amministrazione del 23 gennaio 2024, previo parere favorevole del Senato accademico.

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

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

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

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

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

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

1. SCHEDA ANAGRAFICA

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

1.1. CHI SIAMO

La Scuola Normale Superiore è un istituto universitario a ordinamento speciale, il cui prestigio nel campo della ricerca e della formazione è riconosciuto a livello nazionale e internazionale. Talento, merito e capacità delle allieve e degli allievi rappresentano i valori fondanti della propria identità, e dove la provenienza sociale, la condizione economica, il credo religioso e politico non sono determinanti per il percorso di studio e ricerca, nel rispetto delle libertà e dei diritti propri di una comunità di studio liberale e democratica.

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

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

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

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

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

Alcuni palazzi a Pisa, molti di interesse storico artistico, ed a Firenze, nel cuore delle due città, ospitano uffici, laboratori di ricerca e aule della Scuola. A questi si aggiunge il Palazzone di Cortona (Arezzo), sede distaccata utilizzata per convegni e corsi di orientamento (*amplius I luoghi della Normale*).

Dopo un'esperienza federativa, di durata triennale, con la Scuola Superiore Sant'Anna e la Scuola IUSS di Pavia, ai sensi dell'art. 3 della L. n. 240/2010, la Scuola ha adottato un nuovo Statuto - pubblicato in Gazzetta Ufficiale (Serie generale n. 87 del 13 aprile 2022) e in vigore dal 28 aprile 2022 - che ha ridefinito la sua Governance e le relative funzioni. Il Direttore in carica ha nominato, fino al 28 maggio 2025, data di scadenza del suo mandato, un Vice-Direttore con compiti inerenti la didattica, prorettrici e prorettori (*Trasferimento tecnologico, Orientamento, Ricerca, valutazione e ranking*) e delegate/i (*Internazionalizzazione e placement, Disabilità e pari opportunità, Patrimonio edilizio*)².

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

1.2. LA SCUOLA IN CIFRE

Alla data del 31 dicembre 2024 alla Scuola afferivano 69 unità di personale tra docenti (ordinari/e e associati/e) e ricercatori/trici a tempo indeterminato, nonché 230 unità di personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca a tempo indeterminato e 679 allieve/i.

La seguente figura 1 mostra il peso percentuale di ciascuna di tali componenti sul totale. Naturalmente la componente caratterizzata dalla percentuale maggiore è quella studentesca, con un peso pari a circa il 69% del totale. Il personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca conta per circa il 24% del totale, mentre il corpo accademico strutturato costituisce il restante 7%.

² Decreti del Direttore n. 639/2024 e n. 796/2024.

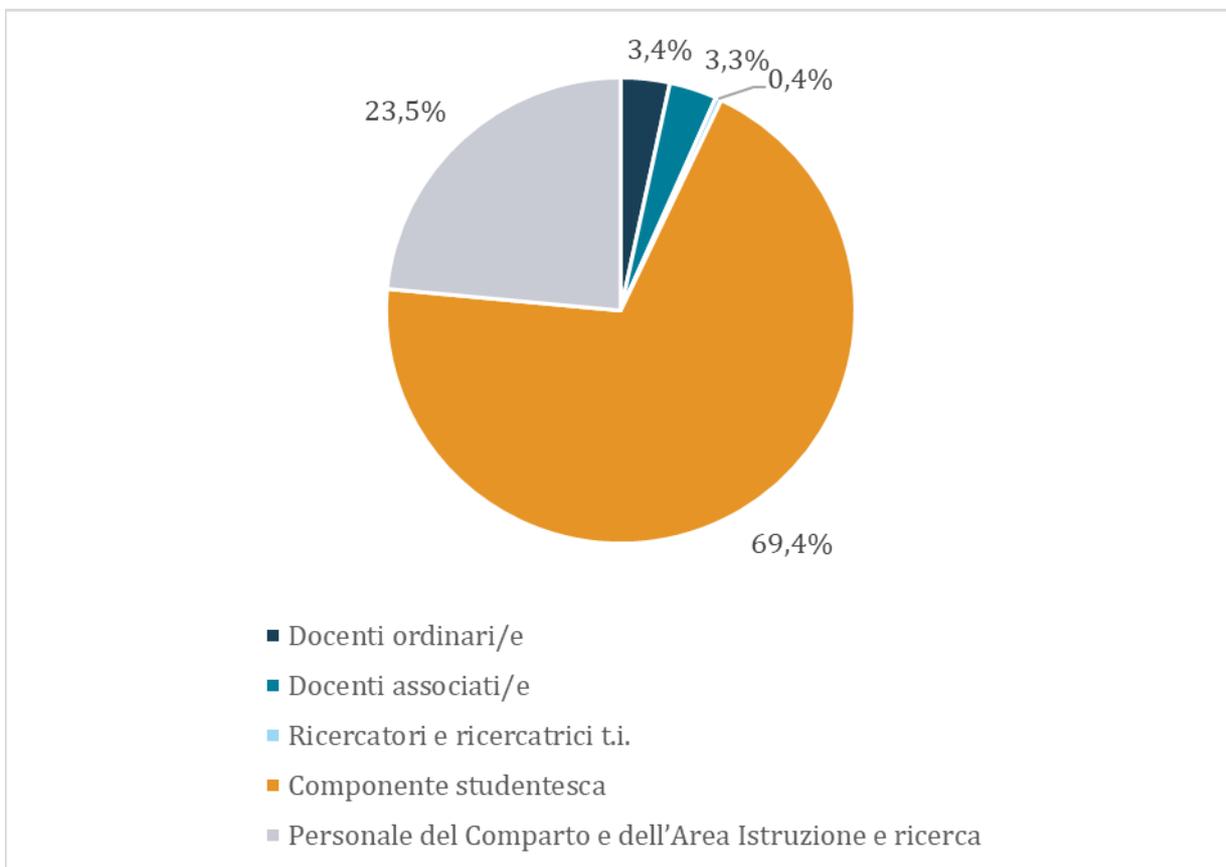


Figura 1. Consistenza delle componenti al 31.12.24

La figura 2 analizza più nel dettaglio la distribuzione del personale accademico strutturato. Questo risulta costituito da 33 docenti ordinari/e e 32 docenti associati/e e da 4 ricercatori e ricercatrici a tempo indeterminato.

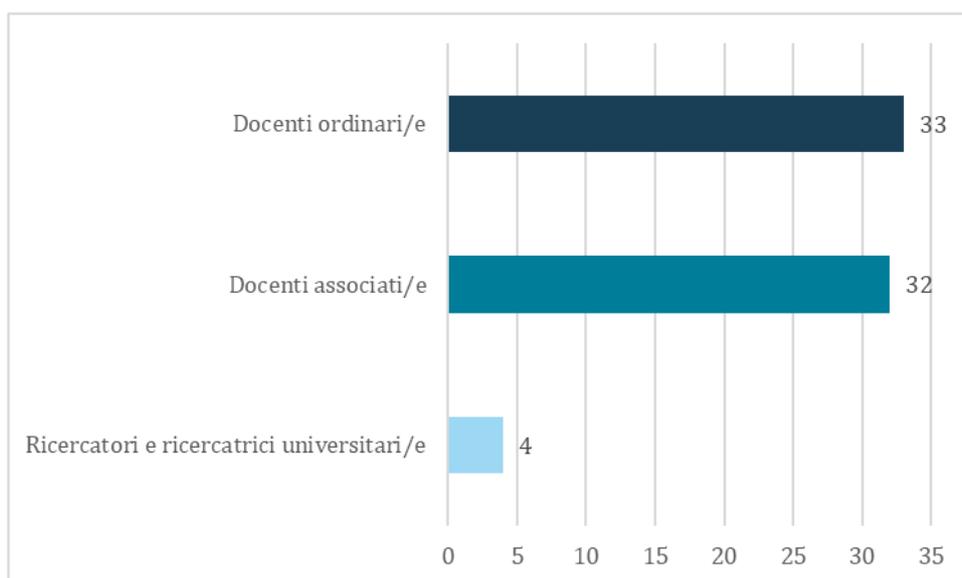


Figura 2. Distribuzione del personale docente e ricercatore al 31.12.24

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

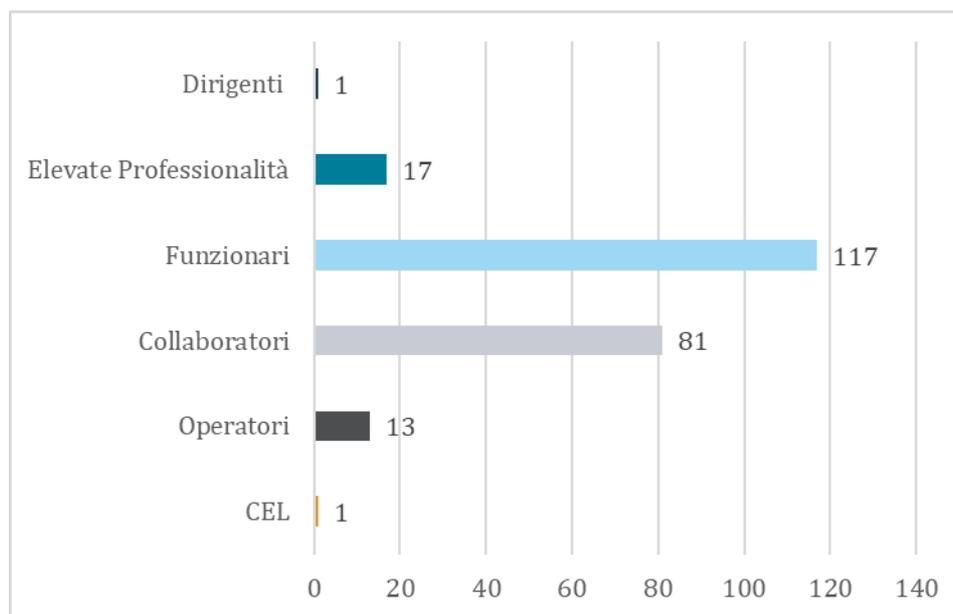


Figura 3. Distribuzione del personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca al 31.12.24

1.2.1. La didattica e gli allievi

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

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

La tabella 1 riporta il numero di corsi e di insegnamenti, del corso ordinario e del corso di perfezionamento, relativi all'anno accademico 2024/2025:

Tabella 1. Attività didattica, anno accademico 2024/2025

2024/2025			
Strutture accademiche	LF	S	SPS
Corsi Perfezionamento	6	7	2
Corsi ordinari	5	4	2
Insegnamenti corso ordinario	33	39	4
Insegnamenti corso perfezionamento	32	64	32

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

La figura 4 mostra la distribuzione del personale docente e ricercatore strutturato afferente a ciascuna delle tre Classi, a cui si aggiungono 21 posizioni di docenze a contratto (n. 18 di Scienze, n. 2 di Lettere, n.1 di Scienze politico-sociali) attive al 31.12.2024.

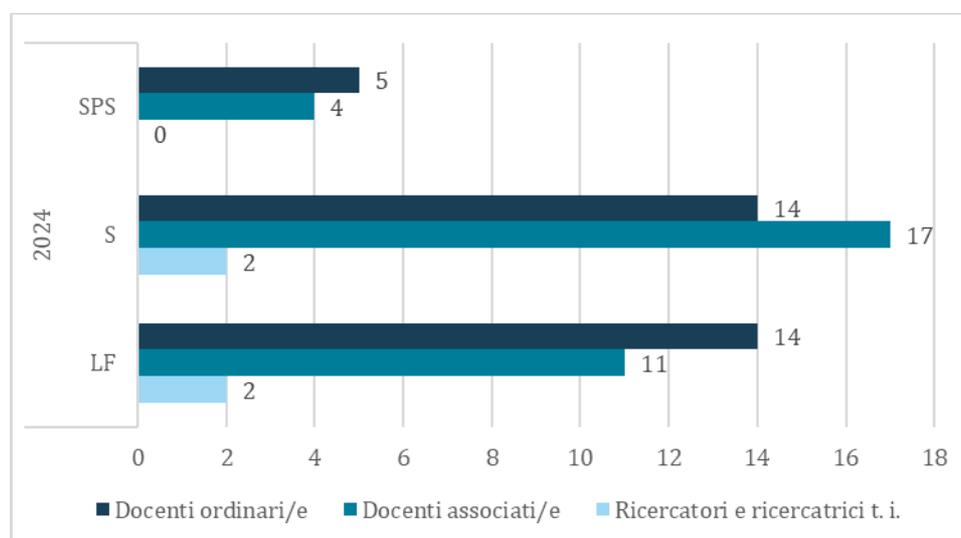


Figura 4. Dettaglio del personale docente e ricercatore per Classe Accademica al 31.12.2024

In riferimento all'anno accademico 2024/2025 i seguenti grafici³ (figg. 5, 6 e 7) mostrano, per ciascuna Classe, il numero delle allieve e degli allievi del corso ordinario e del corso di perfezionamento e la loro distribuzione per genere e provenienza.

³ Fonte dati: Dashboard SNS "Allievi a una data", 31/12/2024. <https://bi-dashboard.sns.it/> (estrazione in data 24/01/2025).

La Dashboard elenca le allieve e agli allievi del corso ordinario e di perfezionamento che risultano iscritte/i e attive/i alla data di riferimento selezionata. Non sono incluse le allieve e gli allievi in sospensione e PhD in proroga con borsa.

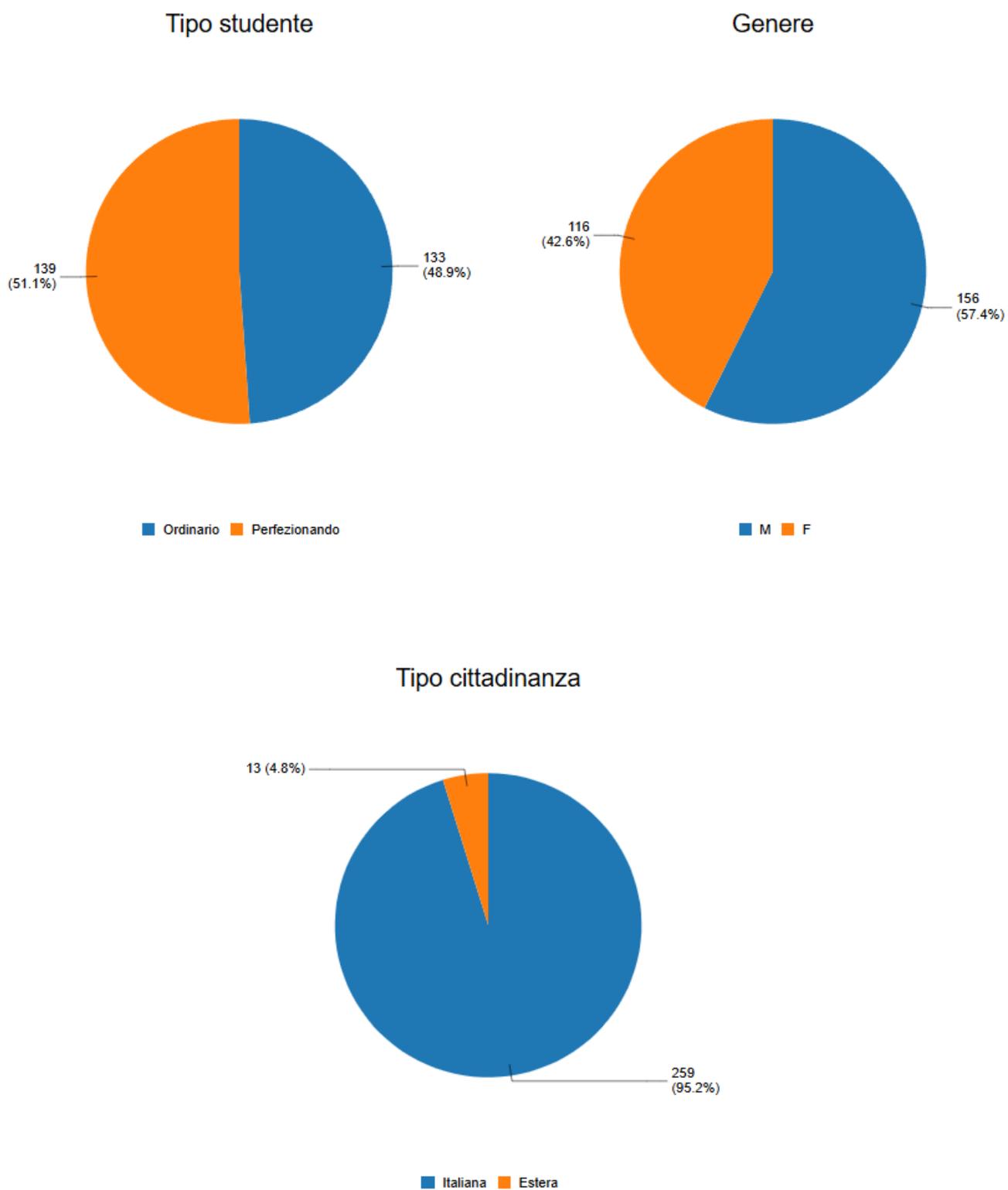


Figura 5. Composizione delle allieve e degli allievi della Classe di Lettere e filosofia al 31.12.2024

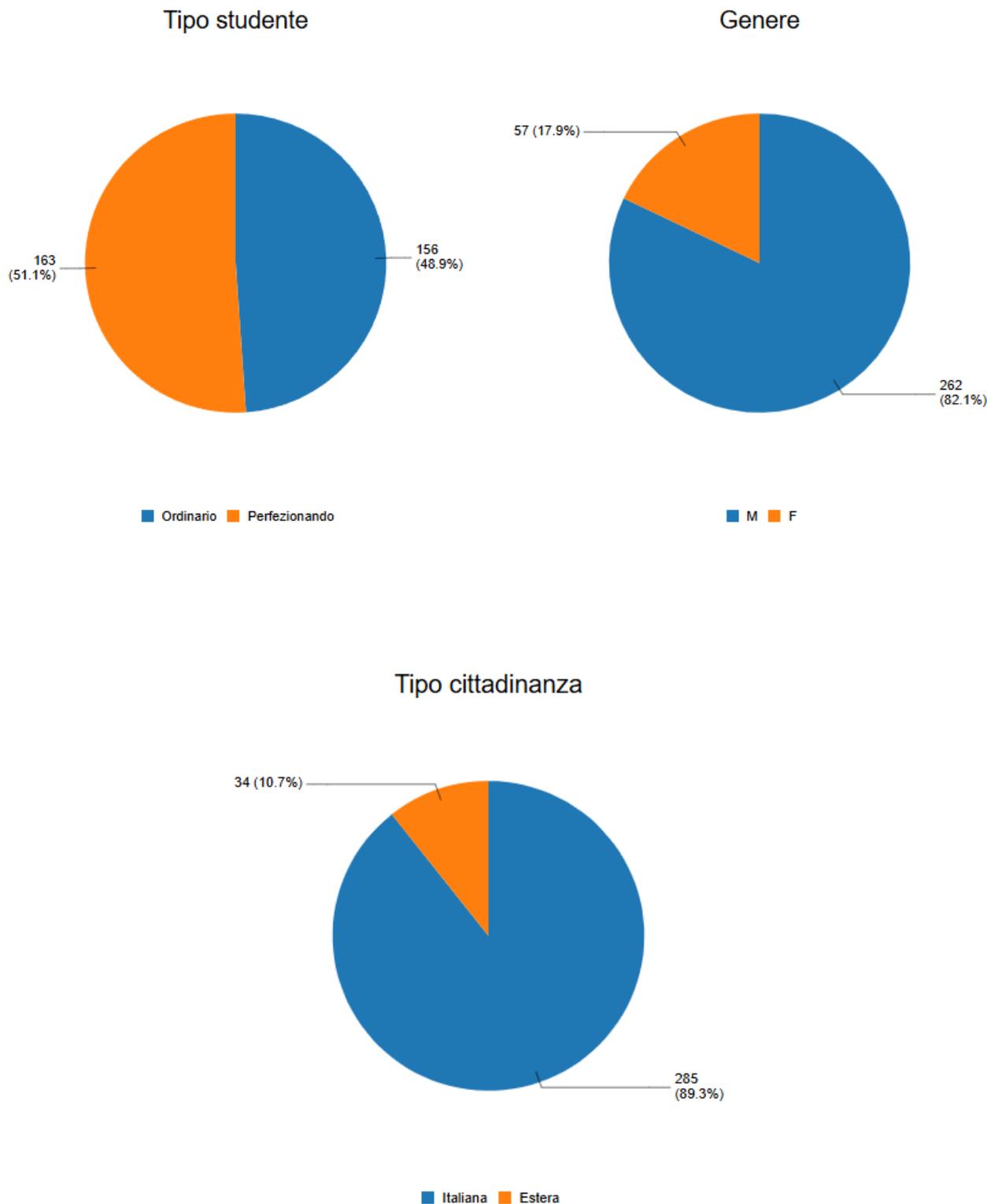


Figura 6. Composizione delle allieve e degli allievi della Classe di Scienze al 31.12.2024

Per quanto riguarda la tipologia di allieve/i (corso ordinario/di perfezionamento), nelle classi di Lettere e filosofia e Scienze si registra una sostanziale parità percentuale, mentre nella Classe di

Scienze politico-sociali la grande maggioranza delle allieve e degli allievi risulta iscritta ai corsi di perfezionamento.

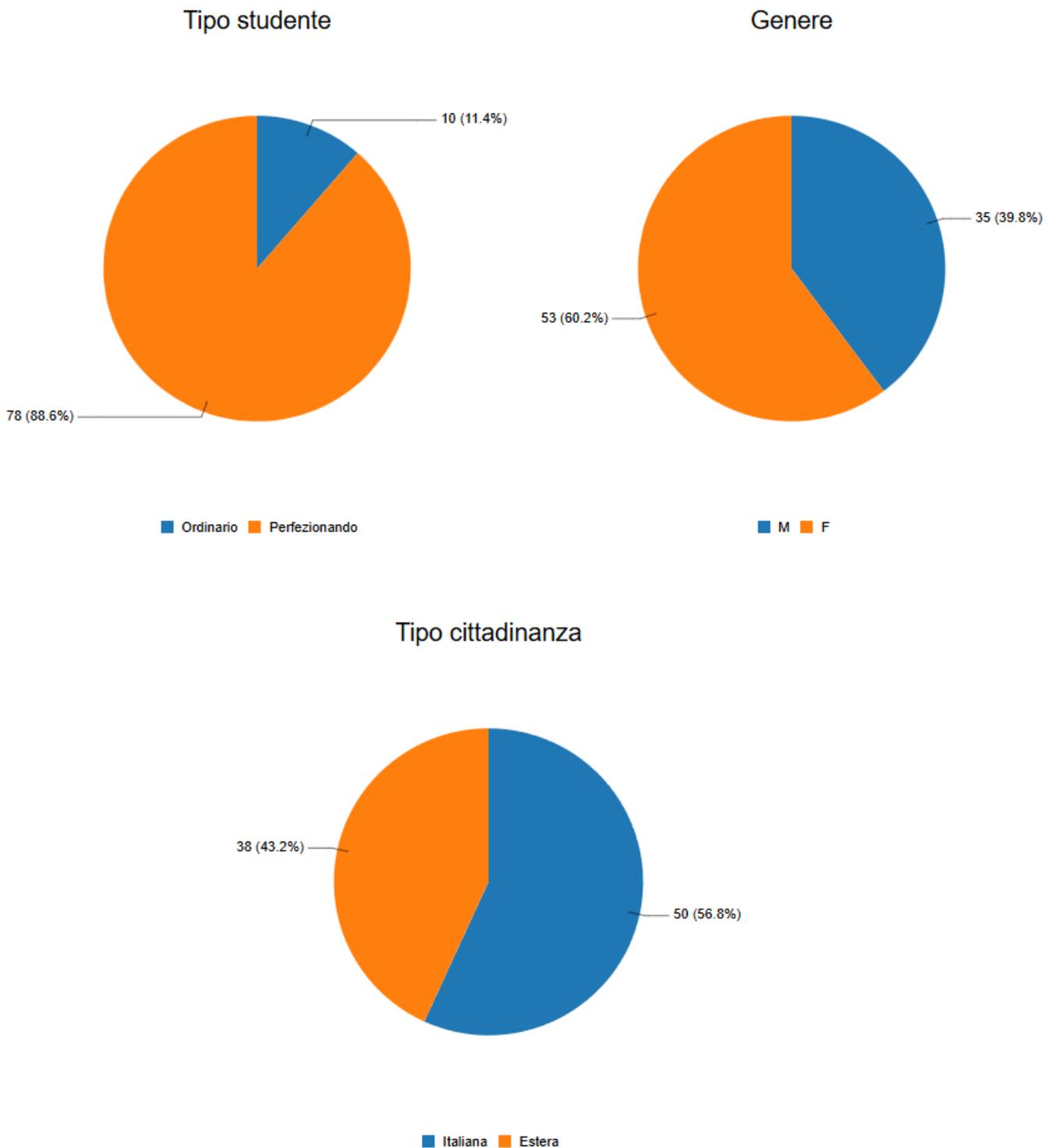


Figura 7. Composizione delle allieve e degli allievi della Classe di Scienze politico-sociali al 31.12.2024

La distribuzione per genere vede una prevalenza maschile marcata nella Classe di Scienze, maggiormente bilanciata nella Classe di Lettere e filosofia, e ridotta nella Classe di Scienze

politico-sociali, per la quale è evidente inoltre l'alta percentuale di allieve e allievi di nazionalità estera.

Per un maggior approfondimento sullo sviluppo presso la Scuola del tema equilibrio di genere si rinvia alla sezione 3.5.2 (Gender Equality Plan e Bilancio di genere).

1.2.2. La ricerca

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

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

La seguente tabella illustra, distinti per tipologia, i progetti di ricerca attivi nel triennio 2022/2024.

Tabella 2. Numero di progetti di ricerca attivi, dati 2022-2024

	2022				2023				2024			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Totale	124	240	60	424	149	310	91	550	152	290	105	547
PNRR	2	9	1	12	3	21	7	31	5	15	3	23
Unione Europea	3	14	5	22	2	13	3	18	3	18	8	29
Ministeri	17	41	2	60	23	49	10	82	16	46	13	75
Conto terzi	0	9	0	9	-	26	-	26	-	10	-	10
SNS	84	140	38	262	99	176	57	332	114	190	70	374
Altri	18	27	14	59	22	25	14	61	14	16	11	41

La figura sottostante rappresenta la composizione al 31.12.2024 del personale non strutturato dedicato alle attività di ricerca.

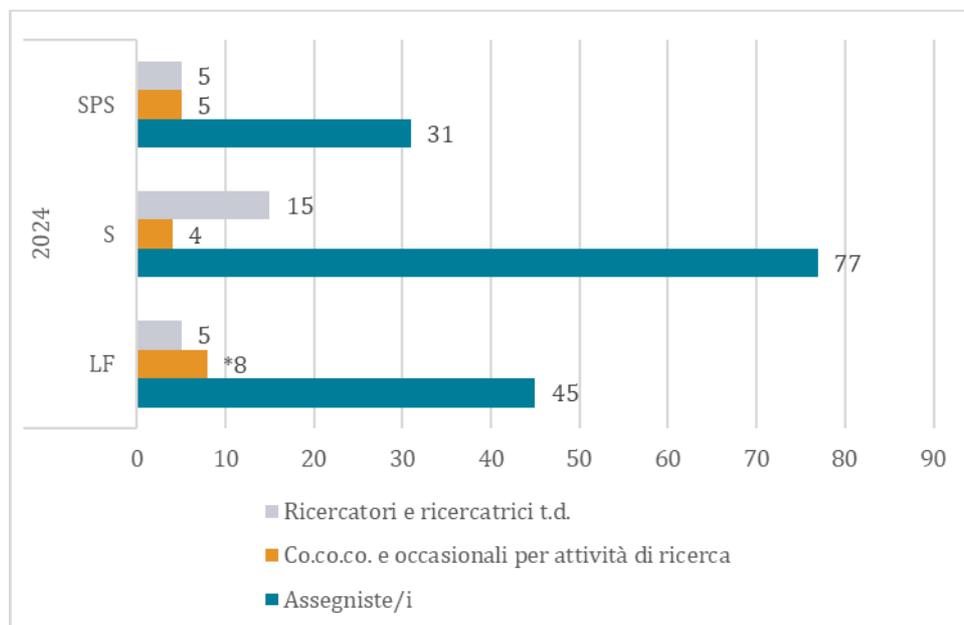


Figura 8. Composizione del personale dedicato alle attività di ricerca al 31.12.24

Nota: (*) In corrispondenza della Classe di Lettere e filosofia è stata censita una posizione afferente al Centro Edizioni.

Infine, la tabella seguente illustra il riepilogo dei proventi al 31 dicembre 2023.

Tabella 3. Riepilogo dei proventi al 31.12.2023

A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.51.01.01 - Contratti di ricerca, consulenza, convenzioni di ricerca c/terzi	228.489,35	
A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.02.06 - Assegnazione per cofinanziamento ricerca scientifica interesse nazionale	832.519,53	
CG.05.50.02.16 - Assegnazioni diverse a favore della ricerca	5.739.992,30	
CG.05.50.03.01 - Assegnazioni da altri ministeri per ricerca istituzionale	154.447,16	
CG.05.50.04.01 - Assegnazioni da Regioni, Province e Comuni per ricerca istituzionale (anche autonome)	332.910,14	
CG.05.50.05.01 - Contributi di soggetti pubblici italiani per ricerca istituzionale	475.325,31	
CG.05.50.05.04 - Contributi di soggetti privati italiani per ricerca istituzionale	845.830,22	
CG.05.50.06.01 - Contributi UE per ricerca istituzionale	1.886.328,52	
CG.05.50.06.03 - Contributi di soggetti pubblici stranieri per ricerca istituzionale	45.763,67	
CG.05.50.06.05 - Contributi di soggetti privati stranieri per ricerca istituzionale	249.466,16	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali		

Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.02.01 - Contributo Ordinario di Funzionamento	41.980.459,00	Solo quota base + premiale
Parte di FFO è stato destinato al finanziamento della ricerca interna (progetti e laboratori) sotto riportato:		
ricerca interna assegnata da Commissione ricerca	2.299.364,00	Dati a
laboratori	1.083.112,35	preventivo + integrazione
CG.05.50.02.15 - Assegnazione borse di studio post lauream	2.399.416,00	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.05.13 - Contributi di università straniere per borse di dottorato di ricerca	10.918,68	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 5) Contributi da Università		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.05.06 - Contributi di università italiane per ricerca istituzionale	110.738,79	
CG.05.50.05.12 - Contributi di università italiane per borse di dottorato di ricerca	629.345,36	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 6) Contributi da altri (pubblici)		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.05.10 - Contributi di soggetti pubblici italiani per borse di dottorato di ricerca	641.902,40	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 7) Contributi da altri (privati)		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.05.11 - Contributi di soggetti privati italiani per borse di dottorato di ricerca	105.556,29	
A) PROVENTI OPERATIVI - V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2023	
CG.05.50.07.07 - Proventi iscriz.ne convegni,seminari ecc	275,05	
CG.05.50.10.01 - Altri recuperi	160,18	
CG.05.51.03.02 - Sponsorizzazioni	424,68	
CG.05.51.03.07 - Quote iscrizione a corsi	6.203,52	
CG.05.51.03.10 - Servizio foresteria	1,84	
CG.05.51.03.11 - Proventi iscriz.ne convegni,seminari ecc. - commerciale	543,91	

1.2.3. Il posizionamento nel panorama nazionale

La Valutazione della Qualità della Ricerca 2020-2024

Il 1 agosto 2023 è stato pubblicato il decreto ministeriale nr. 998/2023, "Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2020-2024" e il 31 ottobre 2023 ANVUR ha adottato l'apposito bando con le specifiche sul processo di valutazione quinquennale che si concluderà entro il 31 marzo 2026 con la pubblicazione dei risultati.

I risultati della valutazione saranno articolati, per ciascuna istituzione valutata, in sei profili di qualità:

a) profilo del personale permanente: profilo di qualità dei prodotti realizzati dai ricercatori, in servizio nell'Istituzione al 1 novembre 2024, compresi quelli di cui alla seguente lettera b);

b) profilo delle politiche di reclutamento: profilo di qualità dei prodotti realizzati nel periodo 2020-2024 da ricercatori che, durante tale periodo, sono stati assunti dall'Istituzione o hanno conseguito una progressione di carriera;

c) profilo di formazione alla ricerca: profilo di qualità dei prodotti di ricerca di cui alle lettere a) e b) riferiti all'Istituzione in cui i ricercatori hanno conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023;

d) profilo di qualità delle attività di valorizzazione delle conoscenze, come rappresentate dai casi di studio proposti dalle Istituzioni;

e) profilo di qualità dell'Istituzione relativo all'entità finanziaria dei progetti competitivi internazionali effettivamente attivati;

f) profilo di qualità dell'Istituzione relativo alle infrastrutture di ricerca, sottoposte a valutazione su base volontaria in via sperimentale dagli Enti di ricerca e dalle Istituzioni diverse. Ciascuna istituzione, con riferimento alle strutture sottoposte a valutazione [nel caso della Scuola, le tre Classi accademiche], è tenuta a scegliere e sottoporre in valutazione un numero di prodotti di ricerca pari a una media di 2,5 per ricercatore (ciascun ricercatore dovrà conferire almeno un prodotto) e un caso studio ogni cento ricercatori. Vengono inoltre richieste informazioni sui progetti competitivi internazionali presentati con successo e attivati nel periodo 2020-2024, tenendo conto della loro dimensione finanziaria, e sulle infrastrutture di ricerca per gli Enti di ricerca.

I GEV valuteranno la qualità di ciascun prodotto della ricerca selezionato tenendo conto della sua originalità, della metodologia e dell'impatto nella comunità scientifica internazionale e/o nella società, adottando la metodologia della revisione tra pari informata, laddove appropriata rispetto alle caratteristiche dell'Area, da indici citazionali internazionali.

Al termine della procedura di valutazione, ANVUR elaborerà indicatori di qualità delle strutture valutate, con riferimento ai singoli profili di qualità sopra citati (a-f), e indicatori complessivi di qualità sulla base della somma ponderata degli indicatori dei singoli profili.

Gli indicatori di qualità elaborati da ANVUR verranno utilizzati dal Ministero ai fini del riparto delle risorse assegnate agli atenei con finalità premiali.

In vista dell'esercizio di valutazione 2020-24, la Scuola si è dotata di un software di supporto alla valutazione della produzione scientifica, aderendo al contratto CRUI per l'accesso alla fornitura quinquennale del software "Criterium" (deliberazione n. 83/2023 del Consiglio di Amministrazione SNS). Tale software consente di disporre, sia per le aree bibliometriche che per

quelle non bibliometriche, di un cruscotto di valutazione della produzione scientifica attraverso il calcolo di indicatori (qualitativi e quantitativi) utili alle procedure di valutazione.

Per quanto riguarda i **profili di qualità a)** (personale permanente) e **b)** (delle politiche di reclutamento) il numero dei ricercatori della Scuola che saranno sottoposti a valutazione è pari a 94.

Di seguito una tabella riepilogativa con il numero dei ricercatori per ciascuna Classe e Disciplina SNS, con il relativo numero di prodotti da sottoporre in valutazione e i referenti coinvolti nella scelta. Il numero massimo di prodotti per Disciplina non è vincolante, mentre lo è per la Classe e per l'intera istituzione.

Disciplina/Seminario	Numero ricercatori	Numero prodotti da presentare	Referente
SNS (totale)	94	235	Tommaso Pizzorusso
Classe di Lettere e filosofia	32	80	Corinne Bonnet
Classe di Scienze	48	120	Angelo Vistoli
Classe Scienze politico-sociali	14	35	Guglielmo Meardi
Filosofia	5	12,5	Mario Piazza
Letteratura e filologia moderna, linguistica	7	17,5	Lino Leonardi
Scienze dell'antichità	12	30	Luigi Battezzato
Storia	5	12,5	Francesco Benigno
Storia dell'arte	3	7,5	Francesco Caglioti
Chimica e geologia	6	15	Chiara Cappelli
Fisica	20	50	Giuseppe La Rocca
Matematica e informatica	17	42,5	Franco Flandoli
Scienze biologiche	5	12,5	Federico Cremisi
Scienze politico-sociali	14	35	Guglielmo Meardi

Per quanto riguarda il **profilo di qualità c)** (formazione alla ricerca) vengono considerati i prodotti 2020-2024 dei ricercatori che hanno conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso la Scuola e che al 1 novembre 2024 prestano servizio in atenei partecipanti alla VQR e per i quali hanno conferito prodotti.

Questi output di ricerca possono essere integrati con un prodotto per ciascun Dottore di ricerca che abbia conseguito il titolo presso la Scuola nel periodo 2017-2023 e che al 1 novembre 2024 operi nel campo della ricerca presso altri enti italiani o esteri, pubbliche amministrazioni o imprese e non risulti afferente come ricercatore in Istituzioni partecipanti alla VQR 2020-2024.

I Dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo presso la Scuola nel periodo 2017-2023 sono 492. Di questi, meno della metà risultano attivi nell'ambito della ricerca al 1 novembre 2024 presso enti italiani o esteri, pubbliche amministrazioni o imprese e non sono afferenti come ricercatori in Istituzioni partecipanti alla VQR 2020-2024 e un centinaio ha accordato il proprio consenso all'uso dei relativi prodotti 2020-2024 ai fini VQR.

In merito al **profilo di qualità d)** (attività di valorizzazione delle conoscenze) la Scuola è tenuta a presentare un unico caso studio. Il giudizio di qualità relativo ai casi studio si baserà sul valore sociale, economico e culturale, a partire dalle conoscenze e collegando aree e settori diversi, sull'impatto esercitato dal singolo caso studio, sulla rilevanza rispetto al contesto di riferimento, sul valore aggiunto per i beneficiari, sul contributo scientifico della struttura proponente.

La Scuola ha scelto di puntare sul progetto di valorizzazione della piazza dei Cavalieri, che impegna la Scuola da diversi anni e rientra a pieno titolo in due delle tematiche previste dal Bando VQR 2020-2024:

- produzione, gestione di beni pubblici,
- public engagement.

I motivi che hanno spinto alla scelta sono molteplici:

- protocolli di collaborazione siglati con soggetti terzi del territorio e relativi finanziamenti (Fondazione Pisa, Comune di Pisa, Centro per l'Arte Contemporanea Luigi Pecci, Soprintendenza di Pisa e Livorno, Opera della Primaziale Pisana, Ordine dei Cavalieri di Santo Stefano, ecc.);
- coinvolgimento e partecipazione attiva degli allievi ordinari e PhD della Scuola;
- ampia platea cittadina, regionale ed extraregionale a cui il progetto di valorizzazione è rivolto;
- interdisciplinarietà;
- possibilità di mappare e dimostrare l'impatto delle iniziative di valorizzazione intraprese (visite dei palazzi intorno alla piazza, mostra "La Torre della fame. Dante Alighieri, Ugolino della Gherardesca e i luoghi di un mito", ecc.).

Infine, relativamente ai **profili di qualità dell'Istituzione e)** (entità finanziaria dei progetti competitivi internazionali) e **f)** (infrastrutture di ricerca), nel primo caso verranno individuati i progetti competitivi internazionali a finanziamento diretto attivati alla Scuola nel periodo 2020-2024, con le caratteristiche richieste da ANVUR, mentre nel secondo caso, quello relativo alle infrastrutture di ricerca, la Scuola non è tenuta a partecipare alla valutazione, riservata ai soli Enti di ricerca.

La data entro la quale la Scuola è tenuta a inviare, tramite apposita piattaforma online, i dati relativi a prodotti della ricerca, caso studio e progetti competitivi internazionali è il 28 febbraio 2025.

I Dipartimenti di Eccellenza

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

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

Questo progetto si pone in continuità con quello del precedente quinquennio dedicato a Scienze Computazionali e dei Dati, di cui condivide lo spirito orientato allo studio delle più innovative direzioni di ricerca in ambito computazionale e informatico e dalla cui esperienza e sviluppo culturale potrà trarre grande vantaggio, oltre che dalle infrastrutture di calcolo da esso create e che possono anche essere potenziate.

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

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

Nell'anno 2023 sono state bandite le due posizioni previste di ricercatore e sono stati bandite tre posizioni di assegni di ricerca di cui due già attivate. Sono stati inoltre programmati tre inviti di esperti internazionali. È stata infine attivata la procedura di gara collegata al complesso investimento infrastrutturale per il calcolo scientifico.

1.2.4. I ranking

La Scuola è presente nelle principali classifiche internazionali. Nei ranking in cui viene considerata la dimensione di un ateneo per il calcolo dei punteggi (es. RUR e THE *Best Small Universities*) continua a ottenere posizionamenti eccellenti sia su scala nazionale che mondiale. Ottimi risultati sono generalmente conseguiti anche nelle classifiche per singole discipline.

Di seguito si riportano i ranking più rilevanti per la Scuola, con i relativi piazzamenti acquisiti nelle ultime edizioni:

- *Times Higher Education (THE) World University Ranking* (ed. 2025, esiti pubblicati il 9 ottobre 2024) secondo cui nell'a.a. 2021/22 la Scuola a livello globale sale alla 154^a

posizione su 2092 partecipanti (168[^] nell'edizione 2024, 183[^] nel 2023) e si conferma seconda in Italia, su 55;

- *Times Higher Education (THE) Best Small Universities* (ed. 2024), che vede un ottimo posizionamento per la Scuola: 3[^] posto a livello globale (4[^] nel 2023), su un sottoinsieme di 88 università classificate. Per entrare nel ranking, le università devono già figurare nel THE World University Rankings 2024, erogare insegnamenti in almeno 4 ambiti e avere meno di 5.000 studenti;
- *Quacquarelli Symonds (QS) World University Ranking by Subject* (ed. 2024) per il settore *Arts & Humanities*, che vede la Scuola per l'a.a. 2021/22 confermarsi al 10[^] posto a livello nazionale e salire al 231[^] a livello mondiale (rispetto al 247[^] del 2023). Nella disciplina *Classics and Ancient History*, in particolare, la Scuola mantiene la 2[^] posizione in Italia e si attesta 5[^] al mondo (4[^] nell'ed. 2023).
- *Round University Ranking (RUR)*, ranking moscovita che si basa sui dati di Clarivate Analytics, per il quale la Scuola risulta 1[^] in Italia e 96[^] al mondo, nell'edizione 2024 (riferita all'a.a. 2020/21).

2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1. VALORE PUBBLICO

2.1.1. Obiettivi di valore pubblico e risultati attesi

Per Valore Pubblico si intende, in senso ampio, il “miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio”⁴. Questo miglioramento è perseguito dalla Scuola non solo attraverso le risorse economiche, ma anche attraverso l'utilizzo del suo “vero patrimonio”, ovvero i valori intangibili quali, ad esempio, la tradizione storica, la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la tensione continua verso il miglioramento, la sostenibilità ambientale delle scelte, il contenimento del rischio di erosione del valore pubblico con il contrasto alla trasparenza opaca o ai fenomeni corruttivi.

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

⁴ Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, approvato dal Consiglio dell'ANAC il 16 novembre 2022, pag.22. valore pubblico

La sua identità è ben rappresentata nella sua Missione che è quella di “promuovere lo sviluppo della cultura, dell’insegnamento e della ricerca nell’ambito delle scienze matematiche e naturali, umane, sociali esplorandone le interconnessioni”⁵. Per attuare tale finalità, la Scuola “persegue il più alto livello di formazione, universitaria e post-universitaria, permanente e ricorrente, valorizzando prioritariamente il rapporto tra formazione e ricerca, anche per favorire la sua migliore interazione con l’esterno”⁶.

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

Quanto sopra enunciato traspare in modo evidente dalla strategia seguita alla Scuola, espressa principalmente nel [Piano Programmatico di sviluppo 2019-2024](#) che, in attesa dell’insediamento, previsto a fine maggio 2025, del nuovo Direttore ha continuato ad orientare il ciclo della performance e a costituire il riferimento degli obiettivi perseguiti dalla Scuola all’interno della recente programmazione triennale ministeriale 2024-2026.

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

- Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza
- Piano di comunicazione 2023-2024⁷ di cui si prevede un’estensione al 2025
- Programmazione triennale ministeriale - PRO3 - 2024-2026
- Programma triennale degli acquisti e di forniture e servizi
- Programma triennale dei lavori pubblici
- PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione
- PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
- Piano triennale per la transizione digitale 2024-26.

Nello specifico, per il 2025, nell’ambito dei 10 obiettivi strategici fissati nel piano programmatico di sviluppo, sono stati individuati i seguenti 4 obiettivi prioritari:

- Strategie per la sostenibilità economica e del campus;
- Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola.
- Formazione dottorale
- Strategie per il reclutamento dello staff accademico e di ricerca

⁵ Art. 2 “Finalità” dello Statuto consultabile al link [Statuto SNS](#).

⁶ V. nota precedente.

⁷ Si prevede un’estensione dell’orizzonte temporale al 2025, nonché la modifica di alcune specifiche azioni e relativi target, dovute all’insorgere di nuove esigenze comunicative, fermi restando la struttura ed i principali obiettivi strategici.

cui si aggiungono gli obiettivi strategici individuati a seguito delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2023 e relativo aggiornamento per la prevenzione della corruzione e il potenziamento della trasparenza (*amplius* sez. 2.3).

La strategia integrata, costituita dai predetti obiettivi e documenti, inoltre, concorre ad alimentare il meccanismo del cascading alla base del ciclo della performance 2025.

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

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

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

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

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

Anche per il 2025, la Scuola ha confermato servizi e attività da svolgere per e con gli allievi. Per maggiori dettagli si rinvia al documento delle politiche della qualità sui servizi sopra citato.

Sono altresì presenti, nel ciclo della performance 2025, specifici obiettivi destinati al corpo studentesco come da allegato n.1 e che spaziano dalla realizzazione di accordi con l'università partner per il pagamento delle tasse, al miglioramento della strutturazione di alcune aule e al potenziamento di percorsi di Career Advisory.

Anche per il personale tecnico amministrativo sono state confermate, per il 2025, le iniziative di supporto di cui al Regolamento per l'attribuzione delle provvidenze al personale dipendente e proseguirà, come previsto dalla normativa vigente, l'utilizzo della modalità lavorativa agile con finalità anche di conciliazione dei tempi lavoro - famiglia, di cui si darà maggior conto nella sottosezione 3.2. Infine, si segnala che nel mese di dicembre 2024 è stato disposto

l'aggiornamento del Piano Spostamenti Casa Lavoro, in breve PSCL, per la sede di Pisa (*amplius* sottosezione 3.6).

Nel ciclo 2025 sono, altresì, previsti obiettivi di performance che mirano a migliorare servizi di cui beneficiano sia il personale tecnico amministrativo (es. potenziamento dei servizi Erasmus Staff) che corpo docente e ricercatore (es. creazione di strumenti per il monitoraggio delle spese dei fondi PNRR sui singoli progetti di ricerca).

Il corpo docente e ricercatore della Scuola può, inoltre, avvalersi di un servizio di comunicazione delle opportunità di finanziamento di progetti che si completa con la previsione di azioni di supporto alla presentazione degli stessi. Le predette attività si inseriscono, in generale, in un contesto di piena disponibilità e apertura dei servizi dei settori didattica, ricerca e terza missione che si relazionano con i docenti in modo diretto e immediato.

Infine, a favore dell'intera comunità, continua l'attività dello Sportello interuniversitario contro la violenza di genere (*amplius* sottosezione 3.5).

In tal senso, è doveroso segnalare anche che la Scuola, all'interno della Programmazione triennale ministeriale 2024-26⁸, ha scelto, tra gli obiettivi generali ministeriali proposti, di presentare progetti e azioni per il benessere degli allievi e in generale della comunità e per la valorizzazione del capitale umano con specifico riferimento alla formazione anche internazionale. Si precisa che ad oggi è ancora in essere la fase di valutazione dei progetti di competenza di MUR/ANVUR e quindi, la Scuola è ancora in attesa di approvazione delle iniziative presentate.

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

Il campus si struttura in due sedi: la sede pisana, la più antica, conta 4 collegi dotati di spazi ricreativi, di studio e lavanderia e un numero importante di edifici, di rilevanza storico-artistica, in cui si sviluppano le attività istituzionali della Scuola e la sede di Firenze che dispone di una residenza universitaria, la "Residenza Capitini" provvista di 24 mini-alloggi e ampi spazi comuni per lo studio e le attività del tempo libero e di edifici dedicati agli uffici e di un edificio, "Palazzo Vegni" che ospita il centro di studi sui movimenti sociali "Cosmos", le aule del Dottorato in Sociologia e scienze politiche e la Biblioteca della Classe di Scienze Politico-Sociali.

La cura e la valorizzazione degli spazi del campus è parte degli obiettivi della performance 2025 (allegato n. 1) in conseguenza non solo del Piano dei lavori pubblici.

⁸ La Programmazione triennale 2024-2026 è normata dal combinato disposto del decreto ministeriale 10 giugno 2024, n. 773 (Linee generali d'indirizzo della programmazione triennale delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati) e delle indicazioni operative contenute nella nota 11814 del'08/08/2024.

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

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

Nel 2025, la Scuola organizzerà diverse iniziative di orientamento:

- a. corsi residenziali tradizionali in diverse località italiane, con l'obiettivo prioritario di aiutare giovani talenti delle scuole italiane di tutto il territorio nazionale, anche dall'estero, a entrare in contatto direttamente e in forma immersiva con il mondo della Normale, il suo metodo didattico e di ricerca, le sue discipline attraverso lezioni frontali curate da personale docente della SNS e seminari di carattere più laboratoriale e interattivo a cura di allieve e allievi del corso di PhD;
- b. Scuola di Orientamento universitario in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna nell'ambito del Progetto MUR MERITA: anch'essa di carattere residenziale con lezioni e seminari tenuti da personale docente e allieve e allievi delle due Scuole, si propone di favorire la conoscenza diretta delle due Istituzioni a vantaggio di studentesse e studenti del IV anno di scuola superiore;
- c. iniziativa "Alla Normale anche tu", inaugurata due anni fa e destinata alla promozione della conoscenza della Scuola sul territorio nazionale per diffondere le informazioni sull'esistenza di un'istituzione pubblica che offre la possibilità di svolgere studi e ricerche in un contesto di eccellenza a costo zero: l'iniziativa si concretizza in incontri in modalità mista, con possibilità di partecipazione sia in presenza che da remoto, che sono ospitati da istituti scolastici su tutto il territorio nazionale (al momento per il 2025 sono in programma presentazioni a Milano, Torino, Roma e altri, in fase di definizione, in città del Sud);
- d. mini-corsi su fondi PNNR: consolidando un'attività avviata lo scorso anno saranno organizzati percorsi, di 15 ore ciascuno con almeno il 75% delle attività in presenza, per orientamento non finalizzato alla promozione dell'offerta formativa della Scuola ma volto a favorire la conoscenza dell'università, della formazione universitaria, ad aumentare il numero di iscritti, a consentire una scelta consapevole del percorso di studi;

e. iniziativa “Scienziate di domani”: mini-corsi residenziali di orientamento alle discipline STEM rivolti a studentesse del triennio delle scuole secondarie di secondo grado, con attività didattiche (lezioni ed esercitazioni) curate direttamente da allieve e allievi ordinari e PhD della SNS;

A queste iniziative se ne aggiungeranno anche altre, di carattere sperimentale e rivolte a target specifici: un focus specifico sarà dedicato in particolare a forme di tutorato a distanza per studentesse e studenti delle scuole secondarie di secondo grado interessati ad approfondire la conoscenza della Classe di Lettere e filosofia anche in vista del concorso di ammissione. Nel 2025 verrà lanciato anche un nuovo portale dedicato all’orientamento, con due funzioni: di comunicazione e informazione, per raccogliere e dare visibilità specifica alle iniziative che la Scuola mette in campo in questo ambito; di gestione, come strumenti di raccolta delle candidature per le iniziative che la SNS di volta in volta propone. Una sezione del portale offrirà la possibilità di prenotare colloqui - one -to -one con allieve e allievi delle tre Classi della SNS per richiedere informazioni dettagliate e personalizzate sulla Scuola, sul concorso, sulla formazione ecc., Proseguirà anche l’iniziativa [ISPIRA](#), contemplata nel Gender Equality Plan della Scuola, sempre finalizzata al contrasto del Gender Gap nelle discipline STEM, ma rivolta a studenti e studentesse delle scuole secondarie di primo grado.

Sul fronte dei rapporti con le scuole, le attività comprendono i corsi di formazione per insegnanti delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado, organizzate in collaborazione con la Fondazione Lincei per la scuola. In merito, si precisa che tali corsi rientrano in un progetto nazionale, nato nel 2011, dalla collaborazione con l’Accademia Nazionale dei Lincei e il Ministero della Pubblica Istruzione, che è volto ad aggiornare i docenti delle scuole di ogni ordine e grado. L’obiettivo è sostenere e favorire il miglioramento dei sistemi d’istruzione e di formazione nazionali grazie a un programma di formazione e aggiornamento che trova realizzazione attraverso una rete di Poli presso Accademie, Università e istituzioni scientifiche e culturali.

Dall’inaugurazione, presso la Scuola Normale Superiore, del “Polo di Pisa”, avvenuta il 17 dicembre 2012, 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 e alla storia dell’arte.

Tra le attività di Terza Missione che saranno organizzate nel 2025 ricordiamo:

- i Concerti della Normale, che si articolano nella tradizionale Stagione al Teatro Verdi di Pisa, che giunge quest’anno alla sua 58° edizione, e nella mini - rassegna Scatola Sonora, ospitata nella cornice della Sala Azzurra del Palazzo della Carovana. La Stagione 2024/25 si articolerà in 16 appuntamenti mentre quella di Scatola Sonora prevede 3 concerti: il repertorio spazia dalla musica barocca al contemporaneo, con l’inserito di brani in prima

assoluta composti su commissione della SNS. Per ciascuno degli appuntamenti in Teatro è prevista una riserva di 100 posti omaggio per allieve e allievi della SNS. I Concerti sono aperti alla cittadinanza con biglietto a pagamento e la loro realizzazione è resa possibile dal contributo finanziario e dal sostegno della Fondazione Pisa.

- il Cinema della Normale, in collaborazione con il Cineclub Arsenale, che dal 2023 si articola in due rassegne, una invernale presso la sede del Cineclub e una estiva in piazza dei Cavalieri. La rassegna invernale avrà come filo conduttore il tema “Assenza, più acuta presenza. La rappresentazione dell’assenza nella storia del cinema” e si articolerà in 10 proiezioni tra gennaio e maggio. Tutti i film - in versione originale sottotitolata - saranno introdotti da studiose e studiosi, allieve e allievi, alumnae e alumni della Scuola. La rassegna, a parte una quota di posti gratuiti per le/gli allieve/i e il personale della Scuola, avrà un costo definito dal Cineclub ospitante. Tornerà poi quest’estate, nella cornice storica di piazza dei Cavalieri, si svolgerà il consueto ciclo di proiezioni in collaborazione con il Cineclub Arsenale, aperto gratuitamente al pubblico. Al momento, il tema portante che definisce la scelta delle proiezioni, deve essere ancora individuato.

A queste iniziative, ormai parte della tradizione delle attività culturali della SNS, altre se ne aggiungeranno nel corso del 2025. Negli spazi della Torre del conte Ugolino o del Palazzo della Canonica potranno essere allestite mostre a tema (una è in già programma in occasione della Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza) e allieve e allievi potranno presentare proposte progettuali per attività di Terza Missione da loro ideate e realizzate (nel 2024 ricordiamo il nuovo ciclo di conferenze di giovani artisti e artiste contemporanei dal titolo Pausa Studio, il TedX LungarnoMediceo sul tema ‘LuMe’, parola che, oltre ad essere la contrazione di LungarnoMediceo, richiama l’importanza delle idee, dell’innovazione, dello spirito critico e della circolazione del sapere, la realizzazione del modello LEGO dei rimanenti Palazzi che affacciano sulla piazza dei Cavalieri (Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri, Canonica, Palazzo dei Dodici, Palazzo UNIPI, Puteano, Torre Gherardesca), le due iniziative presso la sede di Firenze con Book Club e Cineforum in collaborazione con il Festival dei Popoli).

Nel corso del 2024 è andato a regime il progetto di valorizzazione di piazza dei Cavalieri, che si propone di favorire la conoscenza della piazza e degli edifici che vi si affacciano attraverso un duplice canale: un sito web con contenuti storico- critici da un lato; un programma di visite guidate gratuite, condotte da allieve e allievi della SNS, disponibili su prenotazione. A questo programma di visite per piccoli gruppi si affiancheranno disponibilità per classi e scolaresche, in orario mattutino e infrasettimanale. Agli edifici inizialmente coinvolti nelle visite (Carovana e Gherardesca) si aggiungeranno in forma stabile nel 2025 il Palazzo del Consiglio dei Dodici e la

Chiesa di San Rocco, oltre alla Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri secondo accordi stabiliti di volta in volta con la Soprintendenza.

Infine, nel 2025, come sempre, si svolgerà la BRIGTH Night (“Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research”) – La Notte dei Ricercatori che rappresenta ormai un appuntamento di riferimento per la comunità di Pisa.

La città di Pisa, sede di ben tre Atenei e di centri e istituti di ricerca come CNR, VIRGO, INGV, INFN, INAF), si trasformerà per questo evento in un laboratorio aperto in cui le comunità accademiche offrono occasioni di “osmosi di conoscenza” che sono programmate e gestite per un pubblico di età, competenze e interessi differenti, coinvolgendo in questo modo l’intera cittadinanza.

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

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

La fotografia del benessere economico della Scuola con riferimento agli indicatori di cui al D.lgs. n. 49/2012 risulta dal Bilancio consuntivo pubblicato sul sito della Scuola ma anche dai dati dello Stato patrimoniale al 31/12/2023, in particolare per quanto riguarda il patrimonio netto.

2.1.2. Accessibilità digitale e fisica⁹

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

Il sito della Scuola Normale Superiore è stato realizzato nel rispetto delle principali normative vigenti in tema di accessibilità dei siti web delle PP.AA. e con estrema attenzione alla fruibilità da dispositivi di tipo diverso, con l’approccio di design mobile-first. Le dichiarazioni di accessibilità sono reperibili, oltre che sul portale AgID, anche dal sito della Scuola e dall’apposita sezione di Amministrazione trasparente.

Gli obiettivi di accessibilità della Scuola per l’anno 2024 sono stati dichiarati e comunicati all’AGID tramite apposita piattaforma nazionale AgID (in dettaglio <https://form.agid.gov.it/>).

⁹ Rif. art. 6, comma 2, lettera f) D.L. n. 80/2021.

Entro marzo 2025 è previsto un aggiornamento.

All'accessibilità ed alla sicurezza per le persone con disabilità è dedicata un'altra sezione Accessibilità e disabilità.

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

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

Saranno via via disponibili on line anche le planimetrie relative agli altri edifici della Scuola.

Il patrimonio edilizio della Scuola Normale è costituito prevalentemente da edifici storici vincolati; questo comporta, da un lato, che porzioni di ogni singolo edificio si sono sviluppate e stratificate in momenti in cui non si poneva attenzione al problema, dall'altro, che gli interventi devono essere compatibili con gli strumenti di tutela dei beni culturali. La Scuola, a partire da un primo documento di ricognizione elaborato nel 2013, ha intrapreso un programma di interventi con l'obiettivo di raggiungere la massima superficie possibile di spazi accessibili; tale documento ha avuto un primo aggiornamento con una ricognizione relativa all'anno 2023 e da allora è previsto che sia aggiornato annualmente, è pertanto di recente approvazione lo "Stato del patrimonio immobiliare 2024".

Questo documento costituisce uno strumento di ricognizione dello stato del patrimonio edilizio relativamente ad aspetti quali la sicurezza, l'accessibilità, la sostenibilità e si configura come supporto alla programmazione degli interventi futuri.

Al suo interno si trovano le planimetrie aggiornate in cui sono evidenziate le aree non accessibili per utenti con disabilità motoria; rispetto al documento che ha segnato il punto di avvio, due interi edifici sono stati resi accessibili a seguito di interventi di ristrutturazione globali (Palazzo della Gherardesca, noto anche come Palazzo dell'Orologio, e Palazzo del Capitano) ed un terzo è attualmente oggetto di una ristrutturazione che lo renderà tale entro il 2025 (Palazzo della Canonica).

Con questi interventi si sono dunque rese accessibili le principali sedi della biblioteca d'ateneo. I collegi sono tutti completamente accessibili, ad eccezione di un numero esiguo (5) di camere la cui situazione può comunque essere modificata nel corso di un intervento in programma che

terminerà entro il 2025. Così come un ultimo edificio a destinazione residenziale, attualmente non utilizzato, il Collegio Timpanino, con la medesima tempistica ospiterà alloggi con la caratteristica della piena accessibilità.

Interventi mirati e parziali, non essendo prevista una ristrutturazione profonda, saranno effettuati all'interno del Palazzo della Carovana in cui permangono piccole zone non accessibili. Al fine di facilitare la fruibilità degli edifici da parte di utenti non vedenti e ipovedenti, nel 2023 sono stati realizzati alcuni primi interventi: installazione di percorsi tattili orizzontali e di cartellonistica braille, che riguardano la zona aule del palazzo della Carovana, la mensa e una porzione del collegio Timpano. Si prevede poi di progettare e realizzare interventi con lo stesso obiettivo nelle biblioteche, nei laboratori e nelle zone maggiormente frequentate del Palazzo della Carovana.

Alcuni progetti presentano particolare difficoltà in quanto in zone di pregio storico e vincolate architettonicamente; non sarà possibile ricorrere ai dispositivi standard presenti sul mercato, ma andranno definite soluzioni armonizzate agli ambienti in cui saranno realizzate, rimanendo alcuni punti residuali impossibili da affrontare se non attraverso interventi invasivi e di demolizione di elementi oggetto di tutela.

Nel corso del 2023 è stata attivata una collaborazione con il CRA - Centro Regionale Accessibilità della Regione Toscana, che fornisce supporto alla progettazione di spazi accessibili a tutte le tipologie di utenza, con il quale si intende mettere in campo soluzioni e accorgimenti in grado di rendere l'uso degli ambienti della Scuola più semplice e gradevole per tutti e tutte.

2.1.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare¹⁰

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

¹⁰ Rif. art. 6, comma 2, lettera e) D.L. n. 80/2021.

Il Piano triennale per la transizione digitale 2025-2027 (di seguito in breve PTD) della Scuola, in approvazione contestualmente al presente documento, individua una serie di obiettivi, da realizzare nel 2025 in molteplici ambiti, tra questi:

- *Eliminazione dei flussi cartacei, conservazione digitale, trasparenza* ad esempio, attraverso la prosecuzione della già vasta campagna di digitalizzazione della modulistica avviata tra il 2022 ed il 2023, l'estensione del flusso di firma digitale tramite u-sign - al momento circoscritto ai documenti alla firma del Direttore o del Segretario generale - a tutti i firmatari, la dematerializzazione dei flussi legati alle missioni e ai rimborsi, nonché la sperimentazione dell'introduzione di Titulus Organi anche per il Consiglio della Classe di Scienze politico sociali;
- *Supporto alla Governance di Ateneo e al sistema decisionale* attraverso l'ulteriore sviluppo del cruscotto direzionale esistente con un focus sulla ricerca;
- *Gestione della didattica* attraverso l'utilizzo della piattaforma ESSE3 (offerta formativa e concorsi di ammissione), l'adozione di un applicativo ("In time") per la gestione in particolare dei registri dell'attività didattica dei docenti;
- *Gestione della ricerca* attraverso l'entrata a regime degli applicativi introdotti a supporto delle attività (timesheet, brevetti, etc.);
- *Gestione del patrimonio* attraverso il consolidamento del sistema informatizzato introdotto nel 2024 per la gestione dei beni (dall'assegnazione alla dismissione);
- *Reingegnerizzazione del portale dei corsi di orientamento e del sito ICT.*

I piani per la transizione al digitale della Scuola sono pubblicati in Amministrazione trasparente, nella sezione Altri contenuti - [Transizione digitale](#)

2.2. PERFORMANCE

Per l'anno 2025, il ciclo della performance prende avvio con l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione, di seguito Sistema, basato:

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

Il meccanismo del cascading prevede che gli obiettivi strategici, sotto la supervisione del Segretario Generale, siano declinati in obiettivi operativi come previsto dal Sistema attraverso un processo di dialogo e partecipazione con i responsabili sovraordinati.

Ogni anno il Direttore individua degli obiettivi strategici prioritari che definiscono i punti di riferimento per la strategia annuale della Scuola. Gli obiettivi strategici prioritari rappresentano anche il punto di riferimento per l'avvio delle procedure relative agli obiettivi progettuali, previsti e disciplinati dall'art. 4 del Regolamento per la premialità del personale tecnico e amministrativo della Scuola, che possono avere durata annuale o biennale e essere assegnati a singoli soggetti o a gruppi di lavoro formati da personale puntualmente individuato fin dalla fase progettuale e coinvolgere più strutture della Scuola, valorizzando gli aspetti multidisciplinari e le interconnessioni tra diverse strutture organizzative. Gli ambiti di azione di questi obiettivi possono essere di due tipi: a) definiti dal Segretario Generale, b) definiti su proposta del personale a fronte di un avviso del Segretario Generale, in particolare le proposte presentate nell'ambito di quest'ultima tipologia sono valutate dal Nucleo di Valutazione della Scuola definendo una graduatoria di quelle meritevoli.

2.2.1. Le dimensioni di performance

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

Performance organizzativa

Per ogni struttura della Scuola è prevista l'assegnazione di almeno un obiettivo operativo, salvo le eccezioni previste nel Sistema. Ove possibile e funzionale al miglioramento della qualità dei servizi, agli obiettivi sono collegati puntuali indicatori di efficacia e di efficienza, volti a misurare da un lato il miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti, interni ed esterni, in relazione ai servizi erogati o l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo assegnato, in termini di output e/o di outcome, dall'altro il miglioramento della gestione delle risorse a disposizione (umane, finanziarie, strumentali). Tra gli indicatori di miglioramento dei livelli di soddisfazione percepita dagli utenti vi sono i dati desumibili dalle indagini di customer satisfaction, la cui importanza è evidenziata anche dal D.lgs. n. 74/2017 che indica in più passaggi la necessità di acquisire e utilizzare il parere di utenti interni ed esterni all'amministrazione ai fini della misurazione e valutazione dell'azione amministrativa. Presso la Scuola i questionari di gradimento dei servizi di supporto, utilizzati per la misurazione dei livelli di soddisfazione percepita degli utenti, sono erogati in maniera differenziata alle varie componenti (allieve/i, perfezionande/i, personale docente e ricercatore, titolari di assegni di ricerca e personale tecnico, amministrativo e bibliotecario) e prevedono sia quesiti elaborati nell'ambito del

progetto Good Practice - coordinato dal Politecnico di Milano, al quale la Scuola aderisce da anni con altre 40 tra università statali e Scuole Superiori – sia ulteriori quesiti specifici, concordati con i servizi, per ottenere un sistema di valutazione più adeguato alle peculiarità della Scuola.

Performance individuale

La performance individuale tiene conto:

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

I comportamenti organizzativi sono definiti quantitativamente e qualitativamente secondo un meccanismo che è illustrato nel Sistema e risulta in linea con i recenti aggiornamenti voluti dal Ministro della pubblica Amministrazione¹¹. Il numero dei comportamenti organizzativi valutati e la loro incidenza sul risultato complessivo della performance individuale aumentano con il crescere del livello di responsabilità organizzativa. La valutazione del personale che non ha incarichi di responsabilità è principalmente basata sull'apporto del singolo al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di appartenenza.

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

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

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

- ✓ per la performance organizzativa e gli obiettivi individuali: n. 5 livelli di performance (soglia/tra soglia e target/ target/tra target e eccellenza/eccellenza) che definiscono il range percentuale cui si associa il risultato dell'indicatore previsto per il singolo obiettivo;

¹¹ Il riferimento è alla Direttiva ["Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale"](#)

- ✓ per i comportamenti organizzativi: n. 6 livelli di attuazione delle competenze richieste al profilo cui è associata una scala numerica che parte da 5 e arriva a 10

Sia per gli obiettivi operativi che per i comportamenti organizzativi si prevede un'attività di monitoraggio *in itinere*, che ha l'obiettivo di assicurare un controllo sullo stato di avanzamento delle attività pianificate e di promuovere le occasioni di confronto tra valutato e valutatore in modo da prevenire criticità e agire su quelle emerse o emergenti.

2.2.2. I numeri del ciclo 2025 – Focus sul contenuto minimo e sulla riduzione dei tempi di pagamento

Il ciclo della performance 2025 è costituito da n. 94 obiettivi complessivamente assegnati di cui n. 49 Operativi e n. 45 Individuali, incluso quello del Segretario Generale.

Il grafico sottostante illustra la distribuzione degli obiettivi correlati al valore pubblico generato dall'azione amministrativa, tra cui si segnala 1 obiettivo legato al risparmio e all'efficientamento energetico, come indicato nella nota circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica.

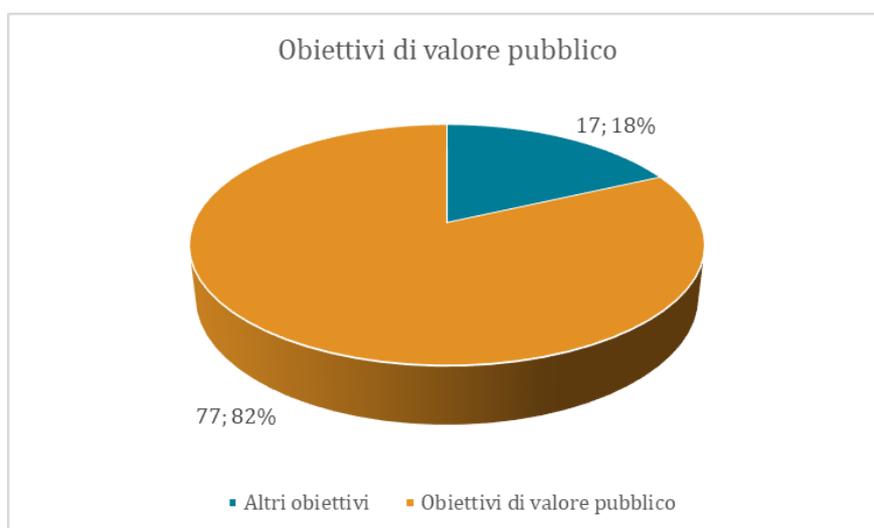


Figura 9. Obiettivi di valore pubblico, comprensivi degli obiettivi di risparmio energetico

Di seguito si riporta la distribuzione grafica degli obiettivi correlati alla sottosezione *Rischi Corruttivi e trasparenza (obiettivi TAC)*. Nel complesso sono stati assegnati n. 35 obiettivi che si collegano anche alla dimensione della prevenzione della corruzione e all'innalzamento della trasparenza per la creazione del valore pubblico. Nello specifico, trattasi di 30 obiettivi di trasparenza, 1 obiettivo di prevenzione della corruzione e 4 obiettivi riferiti ad entrambe le dimensioni. Sette di questi obiettivi, inoltre, rappresentano vere e proprie misure che abbassano

il rischio di corruzione (3) e producono un innalzamento dei livelli di trasparenza (4) - *amplius* sezione 2.3 - sottosezione Rischi Corruttivi e trasparenza.

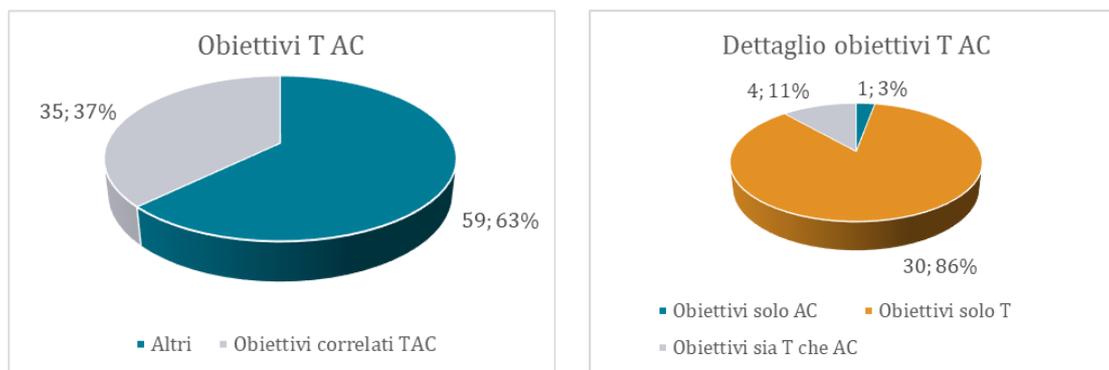


Figura 10. Obiettivi di trasparenza e anticorruzione

Nei grafici a seguire si riporta un focus in cui viene evidenziato, con riferimento alla dimensione della performance, il numero di obiettivi collegati al “contenuto minimo” di cui all’art. 3, comma 1, lett. b) del DI n.132/2022.



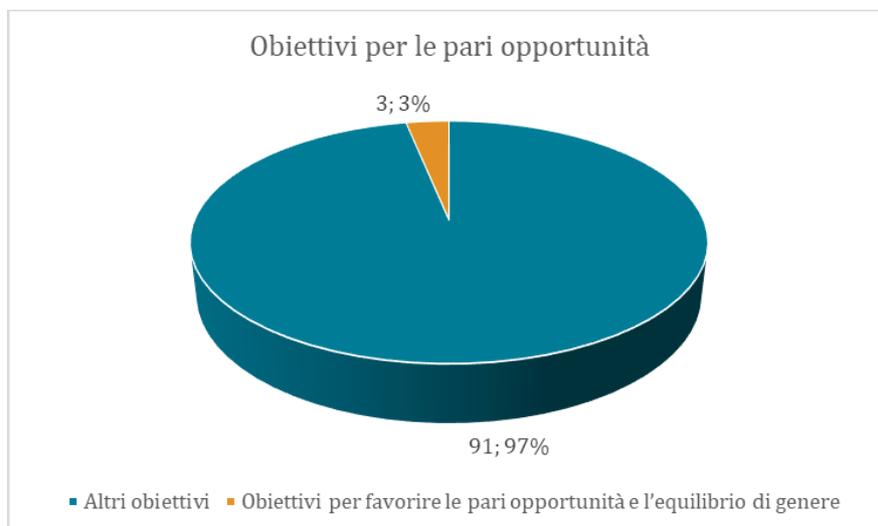


Figura 11. Obiettivi collegati al “contenuto minimo” di cui all’art. 3, comma 1, lett. b) del DI n. 132/2022

È doveroso segnalare che, nell’alveo degli ambiti di cui al predetto articolo, rientrano anche altre attività o interventi, ad es. le iniziative di cui alla sez. 3.5 ed in particolare le azioni positive per il triennio 2025-2027 dettagliate nell’allegato n. 4.

In merito agli obiettivi di performance in termini di accessibilità, si segnala l’obiettivo operativo “Rifacimento sito IT sul modello del sito federato, con sperimentazione chatbot e AI”, in capo al Servizio Sistemi Informativi (cfr. allegato n. 1)

La riduzione dei tempi di pagamento da parte delle pubbliche amministrazioni rappresenta una delle riforme del PNRR e la cui attuazione è stata rimessa all’art. 4-bis del D.L. n. 13/2023 (c.d. “Decreto PNRR 3”), convertito con legge n. 41/2023. Su di essa, la Ragioneria Generale dello Stato, nella Circolare del 3 gennaio 2024, n. 1, ha fornito le prime indicazioni operative cui si è aggiunto l’orientamento espresso dal CODAU¹² per una sua migliore applicazione in contesto universitario.

In ottemperanza a quanto definito dal complesso dei documenti sopracitati, la Scuola ha previsto lo scorso anno uno specifico obiettivo di performance sulla riduzione dei tempi, per il settore di competenza, all’unico Dirigente in servizio che presidia l’Area Affari generali e acquisti e ha adottato una circolare interna che ha esplicitato, con i dovuti dettagli, il timing delle fasi che impattano sui tempi di pagamento dell’Amministrazione.

Il presidio, attuato con queste misure, ha consentito alla Scuola di conseguire un risultato ulteriormente migliorativo rispetto all’anno precedente, come si può vedere dai dati estratti dal sistema contabile U-GOV, sui tempi medi di pagamento:

¹² Documento redatto con il contributo dei componenti dell’Ufficio Studi e validato dal Comitato Scientifico del CODAU (18 gennaio 2024).

Anno	INDICATORE TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI	INDICATORE RITARDO DEI PAGAMENTI
2023	-7,36	-8,81
2024	-18,39	-19,45
Media	-12,87	-14,13

La positività dei risultati conseguiti ha spinto l'Amministrazione per l'anno 2025 a considerare l'obiettivo di riduzione dei tempi medi di pagamento come un obiettivo di sistema dell'Amministrazione nel suo complesso, finalizzato al miglioramento delle procedure previste al fine di promuovere "il miglioramento continuo" della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza del sistema amministrativo. I dati rappresentati in tabella sono consultabili in versione trimestrale e annuale alla pagina del sito dedicata ai "Pagamenti dell'Amministrazione"

[https://trasparenza.sns.it/pagina739 indicatore-di-tempestivit-dei-pagamenti.html](https://trasparenza.sns.it/pagina739%20indicatore-di-tempestivit-dei-pagamenti.html).

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA¹³

La presente sottosezione, sviluppata nell'allegato n. 2, è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, alla luce di un'approfondita analisi del contesto interno ed esterno, ai sensi della L. n. 190/2012 e del D.lgs. n. 33/2013, sulla base delle indicazioni fornite dall'ANAC con i Piani Nazionali Anticorruzione e relativi aggiornamenti, dall'Atto di indirizzo del MIUR del 14 maggio 2018, n. 39, e da ultimo, con il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 e relativo aggiornamento al 2023.

La sottosezione sarà comunicata attraverso la pubblicazione Portale amministrazione trasparente – sezione Altri contenuti – Prevenzione della corruzione e della trasparenza e, oltre ad esser resa nota a tutto il personale in servizio della Scuola, sarà presentata in occasione di eventuali altre sessioni formative ed informative appositamente organizzate dalla Scuola.

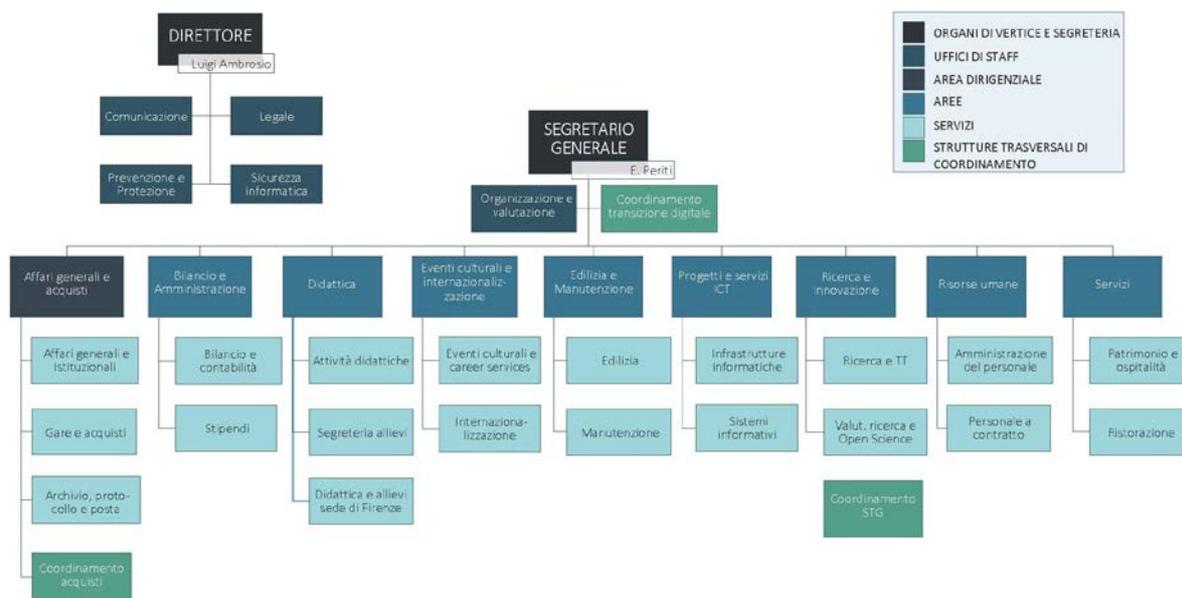
¹³ Rif. art. 6, comma 2, lettera d) D.L. n. 80/2021.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da una serie di interventi organizzativi di varia portata che hanno avuto impatto sull'assetto dell'amministrazione centrale, sui centri di supporto, nonché sui centri ed i laboratori della Scuola con l'istituzione delle strutture tecnico gestionali (in breve STG).

Nel corso del 2025 l'assetto dell'amministrazione e quello delle STG, di seguito rappresentati al 1° gennaio,



Organigramma Amministrazione al 1° gennaio 2025



Organigramma STG al 1° gennaio 2025

in attuazione di quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione della Scuola nel luglio 2024, sarà oggetto di un ulteriore intervento che si propone:

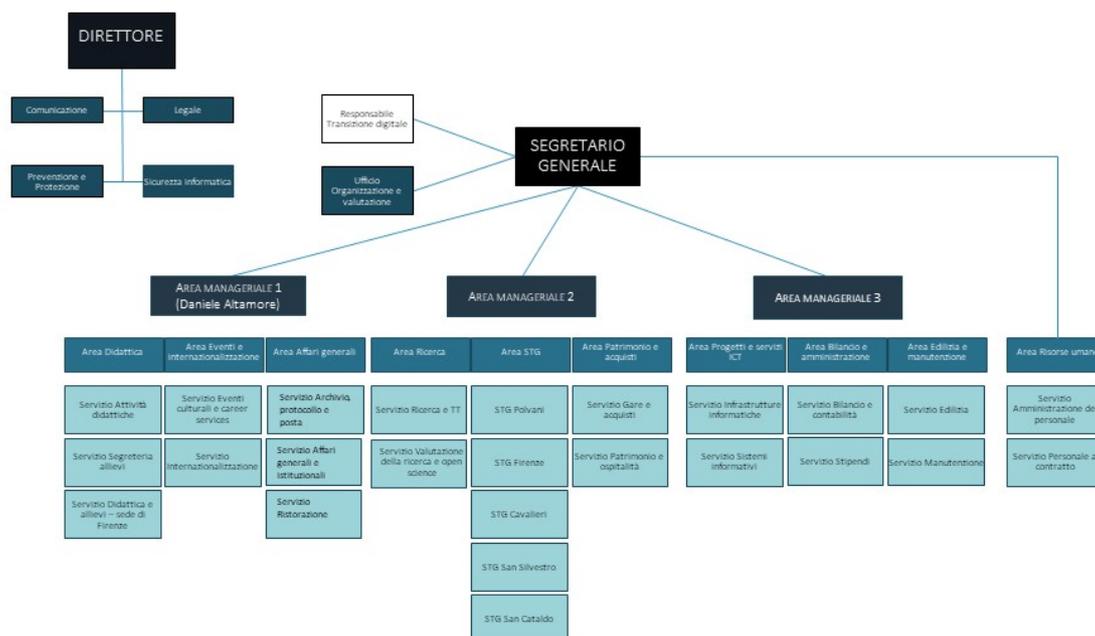
- di aumentare da 1 a 3 le posizioni dirigenziali che saranno così definite: 1) Area manageriale per la gestione degli eventi, dell'offerta formativa, il coordinamento delle attività a supporto istituzionale e la gestione della mensa; 2) Area manageriale per la gestione della ricerca, del patrimonio e degli acquisti; 3) Area manageriale per le infrastrutture, l'edilizia ed il bilancio;
- di non intervenire sui processi in capo alle strutture, come individuati e sviluppati nei provvedimenti organizzativi successivi alla delibera del Consiglio di Amministrazione federato del 25 febbraio 2021 che ha delineato le linee guida su cui costruire l'organigramma della Scuola;
- di riportare le attuali aree alla dipendenza delle tre aree manageriali, come sopra definite, salvo l'area Risorse umane che rimarrà in capo al Segretario generale;
- di reimpostare l'attuale area Servizi in area Patrimonio e acquisti facendo sì che: a) il servizio Gare e acquisti - ora all'interno dell'area Affari generali e acquisti - slitti nella nuova area; b) il servizio Ristorazione venga ricondotto nell'area Affari generali alle dipendenze dell'area manageriale per la gestione degli eventi, dell'offerta formativa, il coordinamento delle attività a supporto istituzionale e la gestione della mensa;
- di consentire, così facendo, tra le altre cose, anche la rotazione della responsabilità degli acquisti stante le indicazioni dell'ANAC per le posizioni che trattano situazioni a rischio corruzione, tra cui anche gli acquisti;
- di integrare le STG – strutture tecnico gestionali a supporto di centri e laboratori di ricerca - nell'assetto dell'Amministrazione, senza che venga meno la positiva esperienza dei tavoli di coordinamento.

Tutto ciò risponde al “fabbisogno di management derivante dalla crescente complessità gestionale che richiede, inevitabilmente, maggior capacità di coordinamento nelle attività sviluppate quotidianamente e maggior capacità di interpretare i contesti e gli scenari che la Scuola si troverà a vivere nei prossimi anni.

Diversi sono gli indicatori che evidenziano i trend di crescita della Scuola, in parte stimolati dai maggiori finanziamenti del PNRR: aumentano i phd, il numero del personale tecnico amministrativo, i contratti di ricerca, si sta consolidando la necessità di avere maggiori spazi a disposizione. I budget previsionali e i bilanci consuntivi danno conto di questa crescita della Scuola che seppur non frenetica, bensì governata, sta aumentando le dimensioni e le ramificazioni della stessa.”¹⁴

Di seguito l'organigramma che sarà introdotto nel corso del 2025, a conclusione della selezione pubblica, per titoli ed esami, per la copertura di una posizione di dirigente di seconda fascia per una delle nuove aree manageriali.

¹⁴ Rif. Allegato 2 alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 23 luglio 2024 (“Integrazione delle linee di indirizzo in materia di organizzazione dei servizi e della programmazione del fabbisogno”:



Alla data di redazione del presente documento¹⁵, l'articolazione delle strutture dell'amministrazione in aree e servizi, le posizioni organizzative ed il personale tecnico amministrativo afferente¹⁶ è la seguente.

L'area *Affari generali e acquisti*, in conformità con l'atto di indirizzo del 2021, è presidiata da un dirigente di ruolo di seconda fascia il quale copre *ad interim* anche la posizione di responsabile del servizio *Affari generali e istituzionali* dell'area *Affari generali e acquisti*.

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

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

Servizio Gare e acquisti (Funzionario responsabile + n. 7 unità di personale)

Servizio Archivio, protocollo e posta (Funzionario responsabile + n. 5 unità di personale)

Le altre aree (*Bilancio e amministrazione, Didattica, Eventi culturali e internazionalizzazione, Edilizia e manutenzione, Progetti e servizi ICT, Ricerca e innovazione, Risorse umane, Servizi*) sono affidate alla responsabilità di personale dell'area EP per lo più del settore professionale

¹⁵ Rif. temporale: 24 gennaio 2025.

¹⁶ Escluso il personale in aspettativa senza assegni/comando in uscita, incluso il personale con rapporto di lavoro dipendente a tempo determinato. Il personale che presta servizio presso più strutture è mappato nella struttura con maggiore afferenza in termini percentuali.

amministrativo gestionale. I servizi all'interno delle aree sono invece affidate alla responsabilità di personale dell'area dei Funzionari.

Di seguito il dettaglio del personale afferente e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2025:

Area Bilancio e amministrazione (Responsabile EP)

Servizio Bilancio e contabilità (EP responsabile *ad interim* + n. 6 unità di personale)

Servizio Stipendi (EP responsabile *ad interim* + n. 9 unità di personale)

Area Didattica (Responsabile EP)

Servizio Attività didattiche (Funzionaria responsabile + n. 7 unità di personale)

Servizio Segreteria allievi (Funzionaria responsabile + n. 6 unità di personale)

Servizio Didattica e allievi sede di Firenze (Funzionaria responsabile + n. 5 unità di personale)

Area Eventi culturali e internazionalizzazione (Responsabile EP)

Servizio Eventi culturali e career services (Funzionaria responsabile + n. 8 unità di personale)

Servizio Internazionalizzazione (Funzionaria responsabile + n. 4 unità di personale)

Area Edilizia e manutenzione (Responsabile EP)

Servizio Edilizia (Funzionario responsabile + n. 7 unità di personale)

Servizio Manutenzione (Funzionaria responsabile + n. 4 unità di personale)

Area Progetti e servizi ICT (Responsabile EP)

Servizio Infrastrutture informatiche (Funzionario responsabile + n. 6 unità di personale)

Servizio Sistemi informativi (Funzionario responsabile + n. 5 unità di personale)

Area Ricerca e innovazione (Responsabile EP)

Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico (Funzionario responsabile + n. 9 unità di personale)

Servizio Valutazione della ricerca e Open Science (Funzionario responsabile + n. 2 unità di personale)

Area Risorse umane (Responsabile EP)

Servizio Amministrazione del personale (Funzionaria responsabile + n. 4 unità di personale)

Servizio Personale a contratto (Funzionaria responsabile + n. 3 unità di personale)

Area Servizi (Responsabile P)

Servizio Patrimonio e ospitalità (Funzionaria responsabile + n. 13 unità di personale)

Servizio Ristorazione (Funzionario responsabile + n. 9 unità di personale)

In staff alla Direzione ed al Segretario generale sono previsti uffici affidati alla responsabilità di personale delle aree dei Funzionari e dell'area delle Elevate Professionalità. Di seguito il dettaglio del personale afferente e le posizioni di responsabilità attive alla data di redazione del presente documento:

UFFICI DI STAFF

Direzione

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

Ufficio Comunicazione (Funzionaria responsabile + n. 9 unità di personale)

Ufficio Legale (n. 1 unità di personale)

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

Ufficio Sicurezza informatica (Responsabile EP)

Segretariato Generale

Ufficio Organizzazione e valutazione (Responsabile EP + n. 6 unità di personale).

Sono previsti tavoli di coordinamento (*acquisti, transizione digitale e STG – strutture tecnico gestionali*), rivelatisi strumento efficace per l'esame e l'approfondimento di tematiche di valore strategico e/o in ottemperanza a specifici obblighi normativi, nonché per l'individuazione di soluzioni condivise a fronte di questioni complesse e trasversali.

Con decorrenza 1° gennaio 2024 è parzialmente mutato anche l'assetto delle strutture tecnico gestionali (in breve di seguito anche STG), introdotte per la prima volta nel 2020 e destinate a confluire nell'istituenda area manageriale per la gestione della ricerca, del patrimonio e degli acquisti. Le STG sono preposte alla cura, al supporto e alla gestione delle attività amministrative e tecniche dei centri di ricerca o laboratori, secondo le direttive organizzative impartite dal Segretario Generale, con il coordinamento del tavolo STG. Forniscono inoltre supporto amministrativo al personale docente e ricercatore che non afferisce ai centri di ricerca ed ai laboratori supportati, ma a ciascuna di esse correlato, provvedono all'acquisizione di beni e servizi di importo unitario inferiore a 5.000,00 (cinquemila) euro e all'organizzazione e realizzazione di eventi, convegni e seminari finanziati su fondi derivanti dai progetti di ricerca del personale supportato, in raccordo con il servizio preposto presso la sede di Pisa.

La *STG Firenze* fornisce supporto anche dell'Istituto di Studi Avanzati "Carlo Azeglio Ciampi".

La responsabilità operativa delle strutture tecnico gestionali è affidata a personale delle aree dei Funzionari o delle Elevate Professionalità, la compagine è di seguito rappresentata.

STG Cavalieri (Funzionaria responsabile operativa + n. 8 unità di personale)

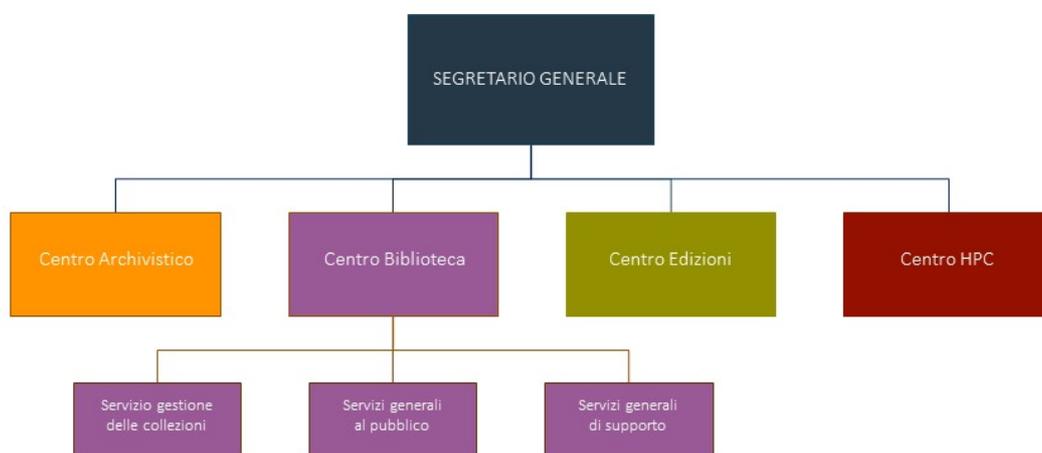
STG Polvani (EP responsabile operativo + n. 9 unità di personale)

STG San Silvestro (EP responsabile operativo *ad interim* + n. 9 unità di personale)

STG San Cataldo (EP responsabile operativo + n. 6 unità di personale)

STG Firenze (EP responsabile operativa + n. 5 unità di personale)

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



Organigramma Centri di supporto al 1° gennaio 2025

La posizione di Bibliotecario e di Responsabile editoriale sono coperte da personale dell'area EP.

La posizione di Archivista attribuita a personale dell'area dei Funzionari. Di seguito il dettaglio:

Biblioteca della Scuola Normale Superiore (Bibliotecario EP)

Servizio Gestione delle collezioni (Funzionaria responsabile + n. 10 unità di personale)

Servizi generali al pubblico (Funzionaria responsabile + n. 6 unità di personale)

Servizi generali di supporto (EP responsabile *ad interim* + n. 6 unità di personale)

Centro Archivistico (Funzionaria responsabile)

Edizioni della Normale (Responsabile editoriale EP + n. 4 unità di personale)

Centro High Performance Computing (Funzionario responsabile operativo + n. 4 unità di personale)

Nella tabella sottostante le posizioni non dirigenziali, attive, ripartite per genere:

Tipologia di posizione/responsabilità	Uomini	Donne	Totale
art. 88 CCNL (cat. EP)	7	8	15
art. 87 CCNL (area Funzionari) posizioni organizzative, specialistiche/professionali	9	17	26
art. 117 CCNL (area Operatori e area Collaboratori) specifiche responsabilità	-	1	1

Ciascuna posizione organizzativa, sviluppata sull'asse manageriale o sull'asse professionale, è oggetto - tramite un sistema di job evaluation in uso da alcuni anni presso la Scuola - di una valutazione ponderata basata su dieci fattori¹⁷. All'esito della valutazione è definito un punteggio che sta alla base dell'attribuzione di una delle tre fasce della retribuzione di posizione di cui all'art. 88 CCNL di comparto, determinate per il personale dell'area EP, da ultimo con decreto del Segretario generale n. 299/2022¹⁸, nonché di una delle fasce delle indennità di responsabilità da corrispondere al personale delle aree dei Collaboratori e dei Funzionari ai sensi dell'art. 87 e dell'art. 117 CCNL di comparto (posizioni organizzative, specialistiche/professionali, specifiche responsabilità), determinate in base ai criteri generali determinati annualmente in sede di contrattazione integrativa.

Il Segretario generale ha introdotto, fin dal 2021, incontri periodici con un team di responsabili di area, incentrati su reportistica, finalizzati all'aggiornamento, alla condivisione ed al confronto su tematiche specifiche. Nel 2025 continueranno gli incontri con il team più ampio dei/delle responsabili di struttura o titolari di posizioni specialistiche/professionali, specifiche responsabilità che si ricollegano all'ambito della formazione manageriale (v. *infra* sottosezione 3.4 Formazione del personale).

La definizione di un modello completo di competenze, utilizzabile anche in ambiti diversi (ad esempio, lo sviluppo e la formazione e la selezione, oltre la valutazione) è stata alla base di un'attività progettuale annuale¹⁹ finalizzata all'individuazione di un set di competenze cosiddette *hard* per l'area biblioteche, nonché di un set di competenze cosiddette *soft* per i ruoli manageriali della Scuola. Nel corso del 2024 è stato messo in campo, da una parte, il passaggio

¹⁷ Livello di controllo, dimensione economica, impatto, attività, risorse, contesto di relazione, autonomia decisionale, formazione, esperienza, difficoltà di processo.

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

¹⁹ Obiettivi progettuali di tipo a) ai sensi del Regolamento SNS per la premialità (rif. 2022/2023).

alla fase applicativa, dall'altra, l'avvio di analoga attività volta all'individuazione di un set di competenze *hard* nell'ambito dell'area contabile. La messa in campo nell'ambito dell'area contabile è prevista in sede di performance e prevede l'avvio degli interventi formativi individuati e volti a colmare gli eventuali gap rilevati.

Tale attività si colloca nel "cambio di paradigma" cui fanno riferimento le *Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle pubbliche amministrazioni*²⁰.

3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile del personale dirigente e non dirigente, dal 1° ottobre 2022, è disciplinato presso la Scuola da specifiche linee guida, adottate dal Segretario generale con decreto Rep. SNS n. 410 del 21 luglio 2022 e allegate al presente piano quale parte integrante e sostanziale (Allegato n. 3).

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

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

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

- a) il personale è adibito ad attività che possano essere in tutto o in parte svolte efficacemente da remoto ed è possibile programmare la prestazione lavorativa e svolgerla individualmente, nel rispetto degli obiettivi prefissati e con piena autonomia operativa;
- b) è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate, senza che sia necessaria la continuativa presenza fisica nella sede di lavoro e/o il costante contatto con l'utenza, oppure, qualora siano richieste relazioni con dirigenti, colleghi e utenti, sia possibile che tali relazioni abbiano luogo almeno in parte e con la medesima efficacia anche mediante strumenti telematici e/o telefonici;
- c) è possibile utilizzare strumenti, applicativi e/o tecnologie informatiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa accessibili da remoto, senza che questo determini inefficienze o modificazioni significative del livello di servizio atteso, ferma restando la necessità

²⁰ Le linee di indirizzo sono state adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con Ministro dell'economia e delle finanze con decreto del 22 luglio 2022 (G.U. Serie Generale n. 215 del 14 settembre 2022).

che tali strumenti siano altresì idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;

d) è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate in quanto hanno obiettivi/output preventivamente identificabili in base a prodotti da consegnare e/o tempi da rispettare o ad altri indicatori di risultati che siano misurabili in orizzonti temporali di svolgimento definito;

e) sia predeterminato uno specifico piano di recupero qualora l'attività da svolgere in lavoro agile sia interessata, in tutto o in parte, da accumulo di lavoro arretrato.

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

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

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

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

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

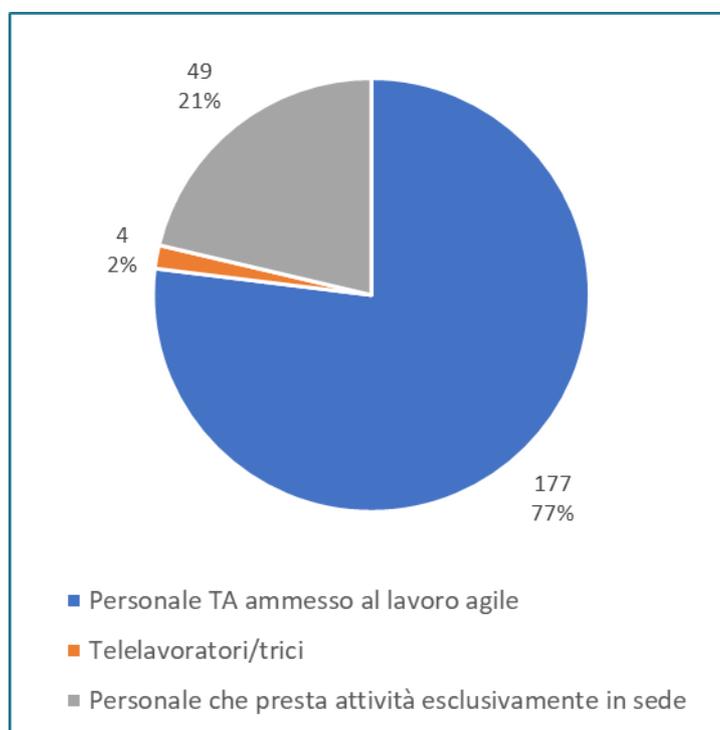
Essendo il lavoro agile organizzato per obiettivi e risultati, i/le responsabili di struttura opereranno un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex post, verificando il raggiungimento degli obiettivi fissati sulla base di criteri quali-quantitativi e opportuni strumenti di verifica concordati con il/la lavoratore/lavoratrice in relazione alle caratteristiche del piano individuale di lavoro agile, nonché l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati previsti dagli accordi individuali

sarà anche oggetto di valutazione periodica da parte del Segretario Generale, con il supporto del Servizio Amministrazione del personale, nell'ottica di monitorare l'efficienza e l'efficacia dei processi lavorativi della Scuola gestiti in modalità agile.

Anche per l'anno 2025 sono previsti interventi formativi di fatto funzionali allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile (v. *infra* sez. 3.4).

Alla luce delle disposizioni contrattuali di comparto (CCNL comparto Istruzione e ricerca 2019/2021, definitivamente sottoscritto il 18 gennaio 2024) e all'esito della sperimentazione attuata nel 2024, sono state oggetto di parziale revisione sia le Linee guida SNS che il contratto collettivo integrativo in materia di telelavoro, quale forma di lavoro a distanza con vincolo di luogo, ma non di tempo.

Di seguito qualche dato relativo alla fruizione dell'una e dell'altra forma di lavoro a distanza (situazione al 1° gennaio 2025):



3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Premessa: quadro normativo di riferimento e disponibilità risorse assunzionali

La presente sezione è predisposta in attuazione dell'art. 6, comma 2 lett. c) del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge n.113 del 6 agosto 2021, secondo le indicazioni contenute nei connessi provvedimenti attuativi (DM del Ministro per la

Pubblica amministrazione del 24.6.2022 e Decreto del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 132 del 30.6.2022) e definisce, secondo le direttrici di sviluppo e gli indirizzi degli Organi di governo della Scuola, il piano triennale dei fabbisogni del personale della Scuola per il periodo 2025-2027, in continuità con il precedente piano e secondo una logica di scorrimento. Esso presenta quindi grado di dettaglio maggiore per l'anno 2025, mentre definisce in modo meno stringente la programmazione negli anni successivi che dovrà tenere conto della necessità di procedere ad ulteriori riflessioni sulla base dell'evoluzione del contesto normativo e organizzativo di riferimento.

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

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

- il D. Lgs. 29.3.2012 n. 49 e s.m.i. il quale, dando attuazione all'art. 5 della L. 30 dicembre 2010, n. 240, fissa gli indirizzi per la programmazione del personale delle Università unitamente ai limiti e ai vincoli all'interno dei quali la stessa può essere effettuata;
- l'art. 66, comma 13 e 13-bis, del D.L. n. 112/2008 e s.m.i., recentemente modificato dall'art. 1, comma 825 della Legge di Bilancio 2025 (Legge n.207/2024), il quale regola il regime di turn over che vincola le nuove assunzioni di personale delle Università alle cessazioni dell'anno precedente.

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

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

n. 49/2012, che vengono periodicamente verificati dal MUR tramite Proper. Da ultimo tali limiti/valori di riferimento con la graduazione delle connesse facoltà assunzionali sono stati definiti dall'art. 3 del recente D.P.C.M. del 27 novembre 2024, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.17 del 22.1.2025, a cui si fa diretto rinvio;

- le università possono procedere ad assunzioni di personale nel limite di un contingente massimo nazionale (applicato a livello di intero sistema universitario) corrispondente ad una spesa in termini di punti organico (v. *infra*) che dall'anno 2018 al 2024 è pari al 100% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato da servizio l'anno precedente; per l'anno 2025 è pari al 75% e a decorrere dall'anno 2026 è di nuovo pari al 100%. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è stata fissata nella misura del 100% per l'anno 2025 e nella misura del 75% per l'anno 2026;

- l'assegnazione delle specifiche facoltà assunzionali ai singoli atenei, in termini di punti organico, viene disposta ogni anno con apposito decreto ministeriale in connessione ai dati di turn over dello stesso ateneo e ad altri criteri precisati dal MUR negli appositi provvedimenti di assegnazione. Gli atenei possono calcolare autonomamente una parte delle risorse garantite e immediatamente utilizzabili dal 1° gennaio di ciascun anno nella misura del 50% delle cessazioni dell'anno precedente (quota base confermata dall'art. 3, comma 6 del DPCM 24.6.2021 relativo al triennio 2021/2023, ancora oggi vigente nelle more dell'uscita del DPCM relativo al triennio 2024/2026);

- ai fini del conteggio delle risorse complessivamente utilizzabili da ciascun ateneo su FFO per il reclutamento di personale si adopera il criterio dei c.d. punti organico (p.o.). Assumendo che n. 1 p.o. equivale al costo medio annuo di un professore ordinario (pari a € 116.298 secondo le più recenti rilevazioni ministeriali riportate nel D.M. n.1673/2024), sono stati definiti dal MUR differenti pesi, in termini di punti organico, in relazione alle diverse categorie di personale interessato, come illustrato nella tabella seguente:

Personale docente e ricercatore		Personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato (PTA)	
Qualifica	p.o.	Qualifica	p.o.
Professori ordinari	1,00	Operatore (ex cat. B)	0,20
Professori associati	0,70	Collaboratore (ex cat. C)	0,25
Ric.TD tipo b) e RTT su FFO (*)	0,50	Funzionario (ex cat. D)	0,30
Ric.TD tipo a) su FFO (**)	0,00	Elevate professionalità (ex cat. EP)	0,40
		Dirigenti	0,65
		PTA appartenente a categorie protette assunto per il rispetto della quota d'obbligo	0,00

(*) Per tali figure accademiche deve essere anche impegnato e accantonato dagli atenei, in aggiunta agli 0,5 p.o. previsti per la posizione di RTD, il contingente di 0,2 p.o. necessario in caso di superamento della procedura di tenure track per il successivo passaggio ad associato

(**) Figura ad esaurimento. A partire dalla Legge di Stabilità 2016 (L. n. 208/2015), le Università con indici positivi possono attivare posizioni da Ricercatore di tipo a) senza ricorrere all'impegno di punti organico

- i punti organico assegnati dal MUR e disponibili per le diverse annualità possono essere destinati dagli atenei, in sede di programmazione, a finanziare assunzioni di qualunque categoria di personale nel rispetto dei pesi sopra indicati (fatte salve diverse indicazioni ministeriali che dovessero sopravvenire per attuare il differente regime di turn over riservato ai ricercatori dall'art. 1, comma 825 della Legge n.207/2024 con riferimento alle annualità 2025 e 2026);

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

Per ogni triennio di riferimento inoltre, con apposito DPCM, su proposta del MUR, di concerto con i Ministri dell'Economia e delle Finanze e per la pubblica amministrazione, vengono definiti alcuni specifici indirizzi di programmazione volti ad orientare le politiche di reclutamento dei singoli atenei. A tale proposito, si fa presente che il recente D.P.C.M. del 27.11.2024 sopra richiamato, recante gli *"Indirizzi della programmazione del personale universitario (...) relativo al triennio 2024-2026"*, ha mantenuto due soli parametri generali di reclutamento rispetto al triennio precedente - volti ad assicurare che gli atenei realizzino una composizione dell'organico che rispetti determinati rapporti percentuali di presenza di docenti di prima e di seconda fascia, nonché determinati rapporti numerici tra ricercatori in tenure track e professori di prima fascia reclutati nel triennio (art. 2, comma 2 lettere a) e b) del D.P.C.M.) - dalla cui applicazione sono stati espressamente esonerati gli Istituti universitari ad ordinamento speciale, in ragione delle peculiarità scientifiche e organizzative che li caratterizzano.

Trovano inoltre applicazione, in materia di programmazione di personale delle università, gli ulteriori vincoli imposti dal legislatore, a regime, con riferimento alla destinazione di risorse assunzionali finalizzate a favorire l'ingresso negli atenei statali di docenti e di ricercatori in tenure track di provenienza esterna agli stessi (rif. normativi di cui all'art. 18, comma 4, all'art. 24, comma 3, e all'art. 18, comma 4-ter della Legge n. 240/2010, l'ultimo dei quali non trova applicazione per le Istituzioni ad ordinamento speciale), oppure per limitare le risorse assunzionali utilizzabili per procedure di reclutamento di docenti non aperte (rif. normativo di cui all'art. 24, comma 6 della Legge n. 240/2010), nonché i recenti nuovi vincoli derivanti da disposizioni transitorie relative alla prima fase di reclutamento di ricercatori a tempo determinato in tenure track (RTT) e di tecnologi a tempo indeterminato (rif. di cui rispettivamente all'art. 14 comma 6-septiesdecies e all'art. 14, comma 6-vicies semel del DL n.

36/2022 e s.m.i. Convertito in legge, con modificazioni, dalla Legge n. 79/2022 a cui si fa diretto rinvio).

Con particolare riferimento alle risorse assunzionali disponibili, si ricorda inoltre che:

- la legge 30 dicembre 2021, n. 234 (c.d. Legge di stabilità 2022), al comma 297 dell'art. 1 aveva inizialmente previsto l'incremento del Fondo per il Finanziamento ordinario delle università (FFO) in via temporanea, a decorrere dal 2022 e fino al 2026, precisando che parte degli incrementi fossero da destinare a specifiche finalizzazioni, tra cui Piani straordinari di assunzione di professori, RTDB (e RTT) e PTA, valorizzazione del PTA (contrattazione integrativa);

- in attuazione di tale previsione, con DM n. 445 del 6 maggio 2022 e DM n. 795 del 26 giugno 2023 sono state ripartite tra gli atenei le risorse, in termini di appositi punti organico a ciò finalizzati, dei primi due "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026" (rispettivamente denominati, per brevità, Piani straordinari PNRR-A e PNRR-B);

- con nota prot. 12441 dell'11 ottobre 2023 il MUR aveva poi dato agli atenei delle indicazioni, concordate con il Ministero dell'economia e delle finanze - Ragioneria generale dello Stato - IGOP, per l'utilizzabilità delle predette risorse anche al fine di poter integrare la quota variabile dei fondi per il salario accessorio del personale (fondo ex cat. BCD, fondo ex cat. EP) - in deroga al limite dell'art. 23 del D. Lgs. n. 75/2017 - in misura non superiore al valore medio risultante dall'applicazione delle percentuali del punto organico, distinte per categoria di inquadramento, di seguito specificate: quota punto organico trattamento accessorio/complessivo per ex cat. EP = 0,16/0,56; per ex cat. B = 0,03/0,23; per ex cat. C = 0,05/0,30; per ex cat. D = 0,06/0,36;

- l'art.15, comma 1quater del D.L. n.71/2024, convertito con modificazioni dalla legge n.106/2024, sopravvenuto nella seconda metà del 2024, ha rideterminato finalità e termini di utilizzo delle risorse dei predetti Piani straordinari, allo scopo di compensare le difficoltà che molti atenei stanno incontrando nel fronteggiare gli aumenti dei costi di personale a carico del budget alla luce delle riduzioni di FFO già in corso. A tal fine, la suddetta disposizione ha previsto che le ulteriori risorse inizialmente stanziata dalla Legge n. 234/2021, a decorrere dagli anni 2025 e 2026, per il reclutamento di nuovo personale, siano invece destinate a cofinanziare la copertura dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente e che per la stessa finalità possano essere impiegate le risorse dei Piani straordinari PNRR-A e PNRR-B eventualmente ancora non utilizzate dagli stessi atenei per il reclutamento del personale docente e non docente, entro i termini, rispettivamente, del 31 dicembre 2026 e del 31 dicembre 2027.

All'interno del quadro normativo sopra richiamato, il presente piano, con riferimento alle assunzioni di nuovo personale strutturato (docente, ricercatore, tecnico amministrativo, dirigenziale e CEL) recepisce sostanzialmente la programmazione del fabbisogno approvata dal

Consiglio di amministrazione della Scuola nella seduta del 18 dicembre 2024 in connessione alla formazione del Budget 2025.

Si riporta qui di seguito la situazione aggiornata delle disponibilità residue dei punti organico delle annualità 2014-2023 risultanti dall'applicativo Proper, a gennaio 2025, di cui la Scuola ha già deliberato e comunicato la ripartizione di massima tra le diverse categorie di personale accademico:

Annualità	Punti Organico Residui	Annualità	Punti Organico Residui
2014-2015	2,60	2020	15,75
2016	1,21	2021	15,09
2017	1,51	2022	13,17
2018	9,50	2023	13,32
2019	12,25		

Con riferimento ai punti organico, si fa presente che al momento dell'approvazione del presente Piano, esiste una situazione di incertezza normativa dovuta a quanto di seguito indicato:

- mancato inserimento nell'ultimo c.d. decreto "Milleproroghe" di fine 2024 (D.L. n. 202/2024) della consueta proroga della disposizione relativa all'utilizzabilità delle risorse assunzionali assegnate dall'anno 2014 in poi (rif. art. 1, comma 2, del D.L. n.192/2014, convertito in Legge n.11/2015, e s.m.i.);

- ad oggi non è stato ancora emanato il Decreto Ministeriale di assegnazione agli atenei del contingente di punti organico dell'anno 2024; pertanto la nuova ripartizione dei punti organico 2024 tra le diverse categorie di personale potrà essere sottoposta all'attenzione degli organi accademici in un secondo momento, a valle dell'assegnazione stessa, mentre è già attesa l'assegnazione ministeriale dei punti organico del corrente anno 2025.

A proposito delle disponibilità di punti organico FFO della Scuola, utilizzabili secondo la normativa per tempo vigente, si precisa infine che:

- nelle disponibilità residue degli anni 2014-2023 risultanti da Proper e sopra indicate, sono compresi eventuali punti organico già spesi dalla Scuola sulle varie annualità i quali saranno recepiti da Proper secondo le prossime scadenze ministeriali per la trasmissione dei dati assunzionali, nonché punti organico già impegnati dalla Scuola, ma ancora non spesi, le cui procedure di reclutamento sono in corso;
- per esigenze di fabbisogno future da soddisfare, la Scuola farà prioritariamente ricorso, laddove possibile e secondo le determinazioni/indirizzi degli organi accademici, a risorse eventualmente disponibili esterne al bilancio della Scuola (Piani straordinari ministeriali, finanziamenti di altri enti finanziatori esterni, ecc.) e in subordine, in caso di utilizzo dei

punti organico su FFO annuali, all'utilizzo delle residue disponibilità delle annualità più datate utilizzabili;

- si procederà infine ad un attento controllo e monitoraggio *in itinere* dei nuovi punti organico da impegnare, nel rispetto della normativa e delle indicazioni ministeriali per tempo vigenti, per fare fronte alle esigenze assunzionali della Scuola con particolare attenzione alla sostenibilità in termini finanziari e alle proiezioni aggiornate dell'andamento del bilancio della Scuola.

3.3.1. Consistenza al 31.12.2024 (dotazione e cessazioni)

Personale docente e ricercatore

Consistenza del personale docente e ricercatore alla data del 31.12.2024:

QUALIFICA	31.12.2024
Professori di I fascia	33
Professori di II fascia	32
Ricercatori universitari	4
Ricercatori TD tipo a)	20
Ricercatori TD tipo b)	4
Ricercatori in tenure track (RTT)	1
Totale	94

Dettaglio consistenza numerica alla data del 31.12.2024 per Classi accademiche:

QUALIFICA	Classe Scienze	Classe Lettere e filosofia	Classe di Scienze politico-sociali
Professori di I fascia	14	14	5
Professori di II fascia	17	11	4
Ricercatori universitari	2	2	0
Ricercatori TD tipo a)	12	4	4
Ricercatori TD tipo b)	2	1	1
Ricercatori TD (RTT)	0	1	0
Totali	47	33	14

Previsioni numero di cessazioni certe nel triennio 2025-2027:

QUALIFICA	al 31.12.2025	al 31.12.2026	al 31.12.2027
Professori di I fascia	4 (HIST-02/A; ITAL-01/A; HIST-03/A; PHYS-02/A)	2 (GSPS-02/A; ECON-02/A)	1 (MATH-02/B)
Professori di II fascia			
Ricercatori di ruolo		1 (FLMR-01/A)	
Ricercatori a tempo determinato tipo a)	6 (PHYS-05/A; INFO-01/A*; CHEM-01/B*; CHEM-02/A*; GSPS-07/*; PHYS-05/A*)	10 (GSPS-07/A; HELL-01/B*; LIFI-01/B*; INFO-01/A*; ARCH-01/D*; HIST-03/A*; GSPS-02/A*; STAT-04/A*; MATH-02/B*; PHYS-03/A)	4 (PHYS-04/A*; GSPS-08/A*; INFO-01/A*; BIOS-06/A*)
Ricercatori a tempo determinato tipo b) e in tenure track**	3 (PHYS-05/A; GSPS-02/A; MATH-03/B)		

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

**Per tali ricercatori tipo b) e RTT devono essere ancora espletate le procedure di valutazione per il passaggio al ruolo di professore associato. Sono inoltre possibili richieste di passaggi al ruolo ad associato anticipati rispetto al triennio, nei casi previsti in via transitoria o a regime dal legislatore e con le modalità attuative disciplinate dai Regolamenti interni.

Dirigenti, CEL e personale tecnico-amministrativo

Consistenza del personale alla data del 31.12.2024

QUALIFICA	31.12.2024
Dirigenti	1
Elevate professionalità	17
Funzionari	117
Collaboratori	81
Operatori	13
CEL	1
Totale	230

Dettaglio dotazione organica con riferimento alle aree professionali di inquadramento delle 228 unità di personale tecnico-amministrativo (esclusi CEL e dirigenti):

Settore professionale	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Elevate Pr.	Totale
Amministrativo		50			50
Amministrativo-gestionale			61	9	70

Settore professionale	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Elevate Pr.	Totale
Biblioteche		5	10	1	16
Servizi generali e tecnici	13	2			15
Comunicazioni e informazione		1	2		3
Scientifico-tecnologico			17	3	20
Tecnico - informatico			27	4	31
Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali		23			23
Totale	13	81	117	17	228

Previsioni numero di cessazioni nel triennio 2025-2027

Area di inquadramento	al 31.12.2025	al 31.12.2026	al 31.12.2027
Dirigenti			
<i>Elevate professionalità</i>		1	1
<i>Funzionari</i>	3	2	1
<i>Collaboratori</i>	1	2	2
<i>Operatori</i>	1		1
CEL			

3.3.2. Situazione programmazione 2023-2024

Di seguito sono richiamati i posti di ruolo previsti nella programmazione del fabbisogno 2023-2024 in corso di copertura ed i posti di ricercatore a tempo determinato deliberati nel corso dell'anno 2024.

Personale docente e ricercatore

Con riferimento a posti di professore di prima fascia, alla data del 31.12.2024 risultano in varie fasi di espletamento, i seguenti posti già programmati e/o confermati nel PIAO 2024-2026, le cui procedure sono già state attivate e sono in varie fasi di espletamento:

Struttura accademica	Posti già previsti nel PIAO 2024-2026 con procedure in corso	N° p.o.	Tipologia p.o.
Classe di Scienze	n.1PO dell'ex s.s.d. CHIM/02 (anno 2023) - procedura di chiamata diretta attivata	1,00	FFO

	n.1PO dell'ex s.s.d. SECS-S/06 (anno 2024)- procedura ex art. 7, comma 5bis L.240/2010 deliberata nella seduta di dicembre 2024	1,00	FFO
Classe di Scienze politico-sociali	n.1PO ex s.s.d. SPS/04 esperto/a in International relation (anno 2024)- procedura di chiamata diretta attivata	1,00	FFO
	n.1PO ex s.s.d. SPS/04 esperto in gender studies (anno 2024)- selezione ex art. 18 L. 240/2010 bandita	1,00	FFO
	n.1PO ex s.s.d. SPS/11 esperto/a in Political Partecipation (anno 2025)- selezione ex art. 18 L. 240/2010 bandita	1,00	FFO

Con riferimento ai ricercatori di tipo b) (RTDB) e/o ai ricercatori in tenure track (RTT), riguardo a quanto già programmato per l'anno 2024 su FFO, sono già state attivate e sono in varie fasi di espletamento:

Struttura accademica	Posti già previsti nel PIAO 2024-2026 con procedure in corso	N° p.o.	Tipologia p.o.
Classe di Lettere e filosofia	n.1 RTT dell'ex s.s.d. M-FIL/02 (anno 2024) - procedura espletata	0,50	Piano straordinario PNRR -A DM 445/2022
Classe di Scienze Politico-Sociali	n.1 RTT dell'ex s.s.d. SPS/04 (anno 2024)- procedura in corso	0,50	FFO

Con riferimento ai ricercatori di tipo a) (RTDA), nel corso dell'anno 2024 sono stati deliberati dagli organi accademici i seguenti posti che sono attualmente ancora in fase di copertura (per la SNS la copertura di RTDA non comporta impegno di p.o.):

Classe	n. posti e Settore scientifico disciplinare	Copertura finanziaria
Classe di Scienze	n.1 RTDA di BIO/13 (procedura in corso)	FFO
Classe di Scienze	n.1 RTDA di BIO/09 (procedura conclusa senza candidati idonei, da ribandire)	FFO
Classe di Scienze politico-sociali	n.1 RTDA di ECON-02/A (procedura in corso)	FFO

Dirigenti, CEL e personale tecnico-amministrativo

Con riferimento al personale tecnico amministrativo, si riportano qui di seguito i posti già programmati/rimodulati relativi agli anni 2023-2024, ivi compresi quelli oggetto di PEV ordinarie e straordinarie, che non risultano coperti alla data del 1°.2.2025:

Posizioni residue già programmate per l'anno 2023				
	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.
1	Collaboratore (ex C)	Settore tecnico, scient., tecnolog., inform. e dei serv. generali	ASE servizio Patrimonio e ospitalità	0,25
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dati (statistico)	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,30
Posizioni residue dell'anno 2024				
	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dati	ICT - Servizio infrastrutture	0,30
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dati	Centro Biblioteca della Normale	0,30
1	D	Tecnica, tecnico scientifica ed elab. dati	ARI servizio Ricerca e TT (rif. progetto EELISA)	0,30
	Area	Settore	Destinazione	
1	Operatore	Settore dei servizi generali e tecnici	ASE servizio Ristorazione	0,20
1	Collaboratore	Settore delle biblioteche	Centro Biblioteca	0,25
1	Dirigente di II fascia		Area manageriale gestione ricerca, patrimonio e acquisti	0,65
Progressioni Verticali Ordinarie (PEV-Ord.) e Straordinarie (PEV-Straord.)				
1	PEV-Ord. da Coll. a Funz.	Settore amministrativo-gestionale	AEI servizio Internazionalizzazione	0,05 FFO
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore amministrativo-gestionale	Area Servizi (ASE)	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore amministrativo-gestionale	Area Affari generali e acquisti (AAG)	0,55% m.s. 2018
2	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore amministrativo-gestionale	Area progetti e servizi ICT- Segreteria generale	0,55% m.s. 2018

2	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore tecnico-informatico	Area progetti e servizi ICT- Centro HPC	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore comunicazione	Ufficio comunicazione	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore scientifico - tecnologico	STG San Silvestro	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore amministrativo-gestionale	STG Firenze	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore amministrativo-gestionale	Area Didattica	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Coll. Funz	Settore delle biblioteche	Centro Biblioteca	0,55% m.s. 2018
2	PEV-Straord. da Operat. a Coll.	Settore delle biblioteche	Centro Biblioteca	0,55% m.s. 2018
1	PEV-Straord. da Operat. a Coll.	Settore dei serv. Gen. e tecnici	ASE - Servizio Ristorazione	0,55% m.s. 2018

Con riferimento ai punti organico dei predetti posti già in corso di copertura, si ricorda che per decisione assunta dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2023, confermata nel PIAO 2024/2026, nonché nella delibera dello scorso 18 dicembre 2024, le predette posizioni (eccetto quelle oggetto di PEV) troveranno integrale copertura sulle risorse dei Piani straordinari del PNRR-A (DM n. 445/2022) e del PNRR-B (DM n. 795/2023) considerato che tali risorse, così come precisato in premessa, consentono di integrare la quota variabile dei fondi per il salario accessorio (BCD ed EP) in deroga al limite dell'art. 23 del D. Lgs. n. 75/2017. L'incidenza di ciascuna assunzioni sulle suddette risorse corrisponde al peso del punto organico ordinario integrata con la percentuale aggiuntiva definita per ogni ex categoria dalla nota MUR n.12441/2023 (fatte salve successive diverse indicazioni ministeriali).

Si ricorda che nella seduta del Consiglio di amministrazione del 18 dicembre 2023 è stato altresì deliberato che, per i punti organico ordinari degli ulteriori posti che non potranno trovare copertura sui Piani straordinari predetti, una volta esauriti, si utilizzino i residui dei punti organico delle seguenti annualità destinate a PTA:

- 0,85 p.o. dell'anno 2019;
- 3,60 p.o. dell'anno 2020.

Su tali risorse troveranno altresì copertura:

- i n. 0,40 p.o. totali necessari per la copertura delle n.8 PEV Ordinarie programmate nel 2024 (di cui n.7 già espletate con assunzioni dei vincitori entro il 2024);

- i p.o. dei posti delle n.15 PEV straordinarie (di cui n.1 già stata espletata con assunzione del vincitore entro il 2024) che non dovessero trovare capienza, come copertura, sulle risorse aggiuntive di cui allo 0,55% del monte salari 2018 che prioritariamente, per decisione degli organi accademici, saranno utilizzate per finanziare tali passaggi.

3.3.3. Programmazione strategica del fabbisogno per il triennio 2025-2027

Contesto di riferimento

Il **contesto di riferimento esterno** in cui si inquadra la programmazione 2025-2027 non può non tenere conto dei seguenti fattori che ne influenzano significativamente le politiche di previsione e le modalità di attuazione:

1) Evoluzione normativa: il primo fattore di contesto rilevante è dato dalla significativa evoluzione che la normativa di settore sta continuando a registrare, in questi ultimi anni, la quale condiziona le previsioni del fabbisogno e le tempistiche di realizzazione. A tale proposito si evidenzia quanto segue:

- nuove figure accademiche: con la Legge n. 79/2022, che ha modificato la Legge n. 240/2010, dal 30 giugno 2022 sono state introdotte nell'ordinamento nuove importanti figure accademiche connesse all'attività di ricerca, tra cui i "contratti di ricerca" e i "tecnologi a tempo indeterminato", che gli atenei saranno chiamati a disciplinare nel dettaglio nei prossimi mesi, con appositi regolamenti interni, a seguito dell'approvazione in via definitiva delle ipotesi di accordo sottoscritte nella sequenza contrattuale del 9.10.2024. Riguardo alle altre figure del c.d. pre-ruolo accademico, al momento non risulta essere stata ulteriormente prorogata, dopo la scadenza del 31.12.2024, la disciplina degli assegni di ricerca, mentre è all'esame delle camere parlamentari un disegno di legge governativo recante «*disposizioni in materia di valorizzazione e promozione della ricerca*», promosso dalla Ministra Bernini, che – qualora fosse approvato – determinerà l'introduzione di nuove figure accademiche, anch'esse a tempo determinato, quali i "contratti *postdoc*", le nuove "borse di assistenza all'attività di ricerca" di tipo *senior* e *junior* e la figura del "Professore aggiunto";

- revisione del sistema di classificazione/inquadramento del personale docente e non docente: con DM n. 693/2024 è stata revisionata la classificazione di inquadramento "scientifico" del personale docente e ricercatore con riferimento ai nuovi gruppi scientifici disciplinari (in sostituzione dei settori concorsuali) e ai nuovi rivisitati settori scientifico disciplinari, mentre parallelamente, sul fronte del personale tecnico e amministrativo l'uscita del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca del triennio 2019/2021 (sottoscritto il 18.1.2024) ha modificato il sistema di classificazione del personale con il passaggio, a decorrere dal mese di maggio 2024, dalle previgenti "categorie" (B, C, D, EP) ed "aree professionali" di inquadramento, alle nuove "aree"

(operatori, collaboratori, funzionari, elevate professionalità) e “settori professionali”, con requisiti e ambiti di attività parzialmente ridefiniti. Dalla presente nuova programmazione in poi si farà pertanto riferimento ad esigenze assunzionali definite secondo i nuovi sistemi di classificazione del personale sopra indicati;

- ulteriori novità introdotte dal CCNL di comparto 2019-2021 (PEV e PEO): il nuovo CCNL ha altresì modificato in modo rilevante la disciplina delle ordinarie leve di sviluppo e di gestione del personale tecnico amministrativo. Con riferimento alle procedure di progressione verticale per l'accesso alle aree superiori (per brevità “PEV”), alle preesistenti PEV c.d. “ordinarie” di cui all'art. 52, comma 1bis del D. Lgs. n. 165/2001, valide a regime e già disciplinate dalla Scuola a fine 2023, si sono affiancate le PEV c.d. “straordinarie”, le quali consentono in via temporanea (fino a giugno 2026) di espletare progressioni anche in deroga al possesso del titolo di studio ordinariamente richiesto per l'accesso all'area superiore. A tale proposito si ricorda che, nel corso del 2024, la Scuola ha già provveduto a disciplinare, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali e del quadro normativo definito dallo stesso CCNL, le nuove PEV straordinarie con apposito regolamento di cui al D.D. n. 873 del 2/12/2024, il quale sta già trovando attuazione per la manovra di PEV straordinarie attualmente in corso di espletamento. È stato inoltre stipulato in data 30.12.2024 il contratto collettivo integrativo di ridefinizione delle procedure di progressione orizzontale (per brevità “PEO”) in ottemperanza ai nuovi criteri del CCNL 2019-2021, che troverà la sua prima applicazione nel corrente anno 2025, con l'espletamento della manovra relativa all'anno 2024 secondo quanto previsto nel medesimo CCI.

- revisione normativa sui limiti di età dei dipendenti pubblici e trattenimenti in servizio: richiedono altresì di essere menzionati, in quanto incidenti sulle politiche di programmazione del fabbisogno in relazione al turn over, i recenti interventi normativi della Legge di Bilancio n.207/2024 in materia di limiti ordinamentali di età e di trattenimento in servizio, con l'elevazione a 67 anni del limite ordinamentale di età dei dipendenti pubblici, ad esclusione dei dipendenti in regime di diritto pubblico di cui all'art. 3 del D.Lgs. n. 165/2001 tra cui rientrano i docenti e ricercatori universitari, e la possibilità, entro certi limiti e condizioni, che l'amministrazione possa chiedere, con il consenso del lavoratore eventualmente interessato, il relativo trattenimento in servizio fino a 70 anni.

2) Riduzione del fondo di finanziamento ordinario delle università: un nuovo fattore di contesto esterno di cui si deve tener conto nella presente programmazione è poi rappresentato dalla situazione critica, sotto il profilo finanziario, che sta attraversando il sistema universitario italiano in questo periodo per la riduzione del fondo di finanziamento ordinario (FFO), tenuto conto che il DM n. 1170/2024 di ripartizione del FFO 2024 ha diminuito la dotazione complessiva rispetto al 2023 (- 1,9%) interrompendo il trend di crescita dell'ultimo quinquennio e che la legge di bilancio ha previsto ulteriori tagli all'università e alla ricerca da più di 200

milioni all'anno per un triennio. Tale situazione determina la necessità di prestare massima cautela nella determinazione del fabbisogno di personale allo scopo di salvaguardare, anche in prospettiva futura, i necessari equilibri di bilancio, considerato altresì che:

- il turn over di personale nelle pubbliche amministrazioni per l'anno 2025 è stato ridotto del 25% (eccetto che per i ricercatori);

- gravano sul budget di ateneo gli aumenti del costo del personale in servizio e da assumere connesso agli adeguamenti ISTAT (dal 2025, per il personale docente e ricercatore si avrà un +4,8%), oltre che gli incrementi dei costi dovuti agli scatti stipendiali biennali del personale docente e ricercatore di ruolo, nonché gli aumenti stipendiali legati ai rinnovi contrattuali del personale tecnico e amministrativo.

3) Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR): continua inoltre a rappresentare un fattore di contesto esterno particolarmente significativo, e lo sarà almeno fino al 2026, quello connesso ai finanziamenti del PNRR che hanno un ruolo particolarmente significativo anche nel settore dell'istruzione superiore e della ricerca. Già dal 2022 la Scuola è attivamente coinvolta in numerose linee di intervento del PNRR, ulteriormente implementate nel corso del 2023 e 2024, che comportano, tra l'altro, l'attivazione di nuovi dottorati di ricerca, il finanziamento e la realizzazione di rilevanti progetti di ricerca e di infrastrutture e tecnologie ad essi connesse, lo sviluppo di attività formative, di orientamento, di mobilità e terza missione, con uno sforzo organizzativo che continua ad impattare sulle politiche di reclutamento in modo duplice: sia al fine di potenziare le strutture dell'articolazione amministrativa e dei centri di supporto maggiormente coinvolte dai progetti, sia per assumere il personale accademico dedicato alla ricerca e al suo supporto tecnico finanziato a valere sulle stesse risorse del PNRR, secondo le stringenti tempistiche da esso imposte.

4) Difficoltà assunzionali delle pubbliche amministrazioni: con riferimento infine all'ulteriore fattore di contesto esterno, evidenziato anche nell'ultimo PIAO, relativo all'oggettiva difficoltà di intercettare un'adeguata domanda di impiego nei ruoli del personale tecnico amministrativo in risposta alle esigenze assunzionali delle pubbliche amministrazioni, si evidenzia che le intense e diversificate attività di reclutamento della Scuola messe in atto nell'ultimo biennio hanno consentito di rendere più efficaci e ridurre le tempistiche di copertura dei molteplici posti previsti dalla programmazione del fabbisogno. Tali posti, ivi compresi circa ulteriori 30 posti programmati nei mesi di giugno-luglio 2024, sono infatti in fase ormai molto avanzata di copertura, cosa che ha determinato l'atteso conseguente incremento e consolidamento della consistenza complessiva del personale tecnico amministrativo in servizio presso la Scuola, anche rispetto alla media degli anni passati (a fine gennaio 2025 si prevede una consistenza di più di n. 250 unità di PTA, a fronte di n.218 e n.228 unità rispettivamente in servizio al 31 dicembre del 2022 e 2023). Nonostante questo dato numerico positivo, permangono – di contro - estreme

difficoltà nel reclutamento di figure altamente specialistiche, quali funzionari statistici, ingegneri gestionali, informatici delle reti o di sistemi di calcolo complesso, per le quali il sistema del pubblico impiego continua a non risultare realmente competitivo rispetto al più remunerativo settore dell'impiego privato.

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

- 1) necessità di implementare ulteriormente l'assetto organizzativo, tenendo conto in particolare del nuovo organigramma approvato dagli organi accademici lo scorso mese di luglio 2024 con l'introduzione di tre aree manageriali a presidio dirigenziale;
- 2) variazione della componente accademica della Scuola con particolare riferimento al sensibile incremento del numero dei professori associati verificatosi negli ultimi anni;
- 3) rilevazione di particolari esigenze professionali, individuate come prioritarie o mancanti e necessità di rafforzare processi innovativi in alcuni ambiti, anche allo scopo di sfruttare al meglio le opportunità connesse alle misure di intervento del PNRR.

Alla luce del contesto esterno e interno sopra delineato, in cui ha una incidenza particolarmente rilevante l'esigenza prioritaria di preservare gli equilibri di bilancio a fronte del previsto decremento del FFO del prossimo triennio, la Direzione – in linea con quanto fatto gli anni precedenti - ha avviato un confronto istituzionale negli ultimi mesi del 2024 coinvolgendo i Presidi delle Classi e contestualmente il Segretario Generale ha effettuato l'aggiornamento della ricognizione del fabbisogno di personale tecnico e amministrativo. Le predette attività sono state propedeutiche alla definizione della programmazione del fabbisogno di personale a tempo indeterminato e delle priorità assunzionali illustrate nella presente sezione del PIAO, le quali sono state preventivamente sottoposte all'approvazione del Consiglio di amministrazione, previo parere del Senato accademico, nella seduta del 18 dicembre 2024, in connessione all'approvazione del Budget 2025.

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

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

Con riferimento al personale docente e ricercatore, le linee di intervento poste alla base della delibera di programmazione del 18 dicembre u.s., condivise con i Presidi, sono consistite nel confermare – prudenzialmente - le ulteriori previsioni assunzionali delle posizioni di Professore di prima fascia e di RTT relative agli anni 2024-2026 già approvate con il PIAO 2024-2026, senza prevedere per il momento nuove posizioni e disponendo solo una limitata rimodulazione delle tempistiche di copertura dei posti, per scorrimento dal 2024 al 2025, laddove le procedure di reclutamento ufficiale dei posti già previsti non siano state ancora attivate/bandite. Una aggiornata ricognizione della situazione del personale accademico di ciascuna Classe, in ottica di individuare eventuali ulteriori fabbisogni alla luce delle esigenze didattiche e scientifiche da soddisfare nel medio/lungo periodo, potrà essere effettuata, anche a seguito dell'insediamento della nuova Direzione della Scuola, verso la seconda metà dell'anno e in relazione all'inizio delle attività di formazione del Budget 2026.

Resta confermato altresì che per poter procedere alla copertura delle posizioni di docente di prima fascia programmate, si guarderà anche alla possibilità di fare chiamate dirette e/o di avvalersi di procedure di mobilità per chiamata di cui all'art. 7, comma 5bis e 5ter, della Legge n. 240/2010, precedute da richieste internazionali di Expression of Interest (EoI), a scopo ricognitivo, secondo la linea di indirizzo approvata dal Senato Accademico.

In aggiunta a questo sarà inoltre sempre possibile prendere in considerazione nel triennio l'attivazione di posizioni di RTDB/RTT o di professori di seconda fascia da attivare per giovani vincitori di bandi particolarmente competitivi (ad esempio Marie Curie, Rita Levi Montalcini, Starting Grant ERC o FIS) o in relazione al turn over dei professori associati (vd. *infra* par.3.3.4).

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

Le esigenze di fabbisogno di personale tecnico e amministrativo da soddisfare, poste alla base del fabbisogno programmato, nel complesso rispondono ai seguenti criteri strategici, in continuità con le precedenti annualità:

- turn over finalizzato al mantenimento della funzionalità dei servizi: necessità di assicurare il pieno mantenimento della funzionalità dei servizi tecnici e amministrativi della Scuola prevedendo esigenze assunzionali laddove si siano verificate oppure siano prossime cessazioni (certe) di personale, che richiedano adeguata sostituzione, a cui non sia possibile fare fronte previa riqualificazione di personale interno e/o riorganizzazione dei processi/attività interessate; ciò secondo un modello organizzativo sempre più fondato su una gestione “per competenze”, che porti al superamento di logiche programmatiche del fabbisogno fondate sull'automatica sostituzione “quantitativa” del personale in base alle cessazioni, in coerenza con le “Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali” adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione in data 22.7.2022;

- innovazione professionale e/o dei processi: esigenze prioritarie e/o emergenti di nuove professionalità e competenze mancanti da acquisire anche allo scopo di accompagnare l'evoluzione dell'Amministrazione nel rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro e l'offerta di servizi di qualità, nonché al fine di sviluppare attività/processi innovativi rispetto alla situazione attuale;
- potenziamento di alcune strutture tra cui, in particolare, quelle maggiormente interessate da incrementi di attività, anche connessi all'attuazione dei progetti del PNRR;
- valorizzazione della professionalità ed esperienza acquisita dal personale in servizio: esigenza di valorizzare il personale interno offrendogli opportunità di crescita professionale che siano coerenti e funzionali con lo sviluppo organizzativo della Scuola, tramite ricorso agli strumenti di progressione verticale previsti dalla normativa legislativa e contrattuale per tempo vigente, nel rispetto dei limiti percentuali previsti in relazione alle assunzioni dall'esterno;
- supporto ai processi di revisione dell'organizzazione e di realizzazione di obiettivi di programmazione strategica: esigenze di fabbisogno da soddisfare funzionali all'implementazione del modello organizzativo e al rafforzamento del presidio di processi maggiormente coinvolti nella realizzazione degli obiettivi strategici prescelti dalla Scuola.

3.3.4. Strategie di copertura e programmazione per il triennio 2025-2027

Personale docente e ricercatore

Il riepilogo totale del numero di posti di ordinario programmati dalle tre Classi e dei punti organico impegnati per il triennio 2025-2027, recependo quanto deliberato dagli organi accademici il 18 dicembre 2024, è il seguente:

- n. 8 posizioni per l'anno 2025 (n.3 Scienze; n.5 Lettere)
- n. 2 posizioni per l'anno 2026 (n.1 Lettere; n.1 Scienze politico-sociali)

Struttura accademica	Anno 2025	Anno 2026
Classe di Scienze	n. 3PO di cui: n.1 PO di BIOS-06/A (ex BIO/09); n.1PO di MATH-02/B (ex MAT/03); n.1PO di PHYS-04/A (ex FIS/02)	

Struttura accademica	Anno 2025	Anno 2026
Classe di Lettere e filosofia	n. 5PO di cui: n.1PO di HIST-03/A (ex M-STO/04) n.1PO di ITAL-01/A (ex L-FIL-LET/10) n.1PO di HIST-02/A (ex M-STO/02) n.2 PO da definire	n. 1PO , da definire
Classe di Scienze politico-sociali		n. 1PO del ssd ECON-02/A (ex SECS-P/02)
Totali p.o.	8,00	2,00

Dal punto di vista dei punti organico, si ricorda che per decisione assunta dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2024, l'impegno di n.10 p.o. complessivi graverà sui punti organico del fabbisogno ordinario della Scuola (FFO) ancora disponibili sulle seguenti annualità destinate agli Ordinari:

- n. 1 punto organico sulla disponibilità dell'anno 2018;
- n. 9 punti organico sulla disponibilità dell'anno 2019.

Nella medesima seduta del 18 dicembre u.s., sono inoltre state confermate le seguenti previsioni relative a posizioni di ricercatore a tempo determinato già approvate nel PIAO 2024-2026:

- n.1 posizione di RTT della Classe di Scienze per l'anno 2026, in ambito scientifico da definire;
- n.1 posizione di RTT della Classe di Scienze politico-sociali per l'anno 2026, nel s.s.d. GSPS-08/A (ex SPS/09).

I n.1,4 punti organico necessari per le predette posizioni di ricercatore (0,5 iniziali+0,2 per il passaggio ad associato, per ciascun posto) è stato deliberato che trovino copertura sulle relative disponibilità previste, rispettivamente, per RTT e PA dell'anno 2021, fatta salva la possibilità, nel momento in cui saranno assunte le delibere del Consiglio di amministrazione di attivazione delle singole procedure di reclutamento, di anticipare tali punti ad eventuali residui di annualità più datate disponibili e utilizzabili ai sensi della normativa per tempo vigente, destinati a ricercatori e associati.

Infine, come detto in precedenza, in linea con quanto deliberato nelle precedenti programmazioni è fatta salva la possibilità di prendere in considerazione – anche nel triennio 2025-2027 - l'attivazione di posizioni di RTDB/RTT o di seconda fascia per giovani vincitori di bandi particolarmente competitivi (ad esempio, Rita Levi Montalcini, Marie Curie, Starting Grant ERC o FIS) o in relazione al turn over dei professori associati. Tali posizioni, come avvenuto in passato, non sono quindi a priori assegnate né alle Classi né, di conseguenza, a specifici settori

disciplinari e la relativa attivazione sarà valutata di volta in volta dagli organi della Scuola in seguito a manifestazioni di interesse provenienti dai vincitori dei bandi.

Personale tecnico amministrativo

➤ Soluzioni interne all'Amministrazione

La Scuola potrà soddisfare le esigenze di fabbisogno anche mediante il preventivo ricorso a mobilità interne espletate sulla base di apposito avviso riservato al personale in servizio che sia in possesso delle competenze/conoscenze/capacità richieste, con riserva di attuare altresì gli eventuali percorsi di riqualificazione professionale necessari per il personale coinvolto. Mobilità interne potranno essere effettuate in particolare a seguito dell'eventuale riorganizzazione delle strutture in cui la Scuola è articolata, o possono essere finalizzate a supportare l'innovazione di processi gestionali/operativi per il miglioramento dei servizi offerti, o, infine, per valorizzare il personale tramite eventuale attribuzioni di posizioni di responsabilità di struttura che siano vacanti. In considerazione di questo, per alcune delle esigenze di fabbisogno previste la Scuola si riserva di espletare, in via preventiva, delle procedure di mobilità interna ed è pertanto prevedibile la necessità di una revisione *in itinere* della programmazione del fabbisogno anche in relazione all'esito di tali procedure.

➤ Posti di ruolo da coprire nell'anno 2025

Premesso che è stata verificata presso la Scuola la non sussistenza di situazioni di esubero, si riporta qui di seguito la programmazione del fabbisogno di personale approvata il 18 dicembre 2024 con riferimento ai posti di PTA a tempo indeterminato riferiti all'anno 2025.

A tale riguardo si precisa che non si tratta di posizioni nuove, bensì di posizioni già presenti nella precedente programmazione triennale, per le quali è stata soltanto rimodulata la tempistica di copertura posticipandola dal 2024 al 2025, in coerenza con le aggiornate esigenze organizzative della Scuola. Tenuto conto dell'incremento di PTA realizzato con la politica programmatoria e l'attività di reclutamento dell'ultimo biennio e in ottica prudenziale, alla luce del delicato contesto relativo ai tagli del FFO evidenziato in precedenza, per il momento non sono stati deliberati posti di PTA ulteriori rispetto ai predetti.

Anno 2025				
n	Area	Settore	Destinazione	N° p.o.
1	Funzionario (ex D del 2023)	Amministrativo-gestionale	AEI servizio internazionalizzazione	0,30
1	Funzionario (ex D del 2024)	Tecnico-informatico	HPC	0,30
1	Funzionario (ex	Scient. Tecnologico	STG Polvani	0,30

Anno 2025				
	D del 2024)			

Con riferimento ai punti organico, per ciascuna delle predette posizioni si prevede la copertura a valere sulle risorse residue dei Piani straordinari PNRR-A e PNRR-B, qualora fossero ancora disponibili al tempo delle relative assunzioni, in tal caso con incidenza corrispondente al peso del punto organico ordinario integrata con la percentuale aggiuntiva definita per ogni ex categoria dalla nota MUR n.12441/2023. In subordine, nella seduta del 18 dicembre u.s., il Consiglio di amministrazione ha previsto l'utilizzo dei residui dei punti organico delle seguenti annualità destinate a PTA, nel rispetto della normativa e delle indicazioni ministeriali per tempo vigenti in materia:

- 0,85 p.o. dell'anno 2019;
- 3,60 p.o. dell'anno 2020.

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

- ai fini del rispetto della quota d'obbligo degli appartenenti alle categorie protette, le cui assunzioni non comportano impegno in termini di punti organico, nel corso del 2024 è stata realizzata l'assunzione di una unità di personale appartenente a tali categorie, tramite procedura di avviamento dal Centro per l'impiego e sono attualmente in corso le procedure di monitoraggio della situazione alla luce dei nuovi ingressi;
- al momento attuale non si prevede l'espletamento di procedure di stabilizzazione.

➤ **Posti di personale a tempo determinato**

La Scuola ricorre ad assunzioni di personale a tempo determinato in modo contenuto, per fare fronte ad esigenze di servizio temporanee, anche connesse alla realizzazione di progetti finanziati su risorse esterne, oppure - in caso di esigenze permanenti - nelle more dell'espletamento di procedure di reclutamento a tempo indeterminato da cui assumere personale di ruolo destinato a soddisfarle.

La situazione del personale a tempo determinato alla data del 31.12.2024 è la seguente:

n	Area	Settore	Struttura	Scadenza contratto	Tipologia fondi
1(*)	D/Funziario	Amministrativo-gestionale	STG Firenze	28.2.2025	Fondi esterni
2	Funzionari	Scientifico-tecnologico	STG San Cataldo	1.9.2025	Fondi esterni

(*) assunta a tempo indeterminato da gennaio 2025 attingendo da graduatoria concorso 5D.

Sono stati inoltre assunti su apposite risorse dei progetti PNRR i seguenti tecnologi a tempo determinato:

n	Livello	Inquadramento economico	Struttura	Scadenza contratto	Tipologia fondi
1	Il livello	equiparato a D4	STG San Cataldo	30.4.2025	Fondi esterni
1	Il livello	equiparato a D3	Servizio Ricerca e TT	30.11.2025	Fondi esterni

➤ **Contratti di somministrazione**

Alla data del 31.12.2024 erano in servizio:

- n.2 unità di personale somministrato dell'area degli operatori del settore dei servizi generali e tecnici per le esigenze temporanee del Servizio Ristorazione della Scuola. Non sono previsti rinnovi;
- n.1 unità di personale somministrato dell'area dei collaborati del settore tecnico per le esigenze temporanee del Servizio Patrimonio e ospitalità della Scuola; il contratto iniziale di sei mesi è stato prorogato per ulteriori 6 mesi.

➤ **Comandi/distacchi**

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

3.3.5. Risorse assunzionali aggiuntive

Dipartimenti di Eccellenza

Nel progetto Dipartimenti di eccellenza 2023-2027 della Classe di Scienze, che è stato ammesso a finanziamento, è prevista la copertura delle seguenti posizioni di personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo, a valere sui finanziamenti ministeriali oppure da prevedere su FFO della Scuola:

Progetto	Posti	Copertura finanziaria	Situazione procedura
Progetto Dip.to di eccellenza della Classe di Scienze 2023 - 2027	n.1 PO - s.s.d. MAT/07	Finanziamento MUR	Da attivare
	n.1 RTDB/RTT - s.s.d. FIS/03	Finanziamento MUR	Assunto n.1 RTDB dal 2.1.2025
	n.1 RTDB/RTT - s.s.d. MAT/08	Finanziamento MUR	Assunto n.1 RTT dal 21.10.2024
	n.1 D - area tecnica, tecnico-scientifica e elaborazione dati	da potersi prevedere sul FFO -dell'anno 2020	Assunto n.1 funzionario dal'11.11.2024

Piani straordinari ministeriali

Come sopra evidenziato, in attuazione dell'art. 1, comma 297, lett. a) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024" sono stati alimentati i seguenti Piani straordinari per il reclutamento di personale docente, RTDB/RTT e tecnico-amministrativo:

- le risorse del Piano Straordinario PNRR-A, distribuite con il DM n. 445/2022, di cui sono stati assegnati alla Scuola un numero complessivo di n.9 punti organico, utilizzabili per assunzioni da effettuare entro il termine di scadenza (da ultimo prorogato al 31.12.2026);
- le risorse del Piano Straordinario PNRR-B con il DM n.795/2023, di cui sono stati assegnati alla Scuola n.10,50 punti organico, utilizzabili per assunzioni da effettuare entro il termine di scadenza (da ultimo prorogato al 31.12.2027).

Riguardo allo stato attuale di utilizzo dei punti organico dei predetti Piani straordinari da parte della Scuola, si ricorda che:

- i n.9 p.o. del PNRR-A (DM 445/2022), risultano già integralmente utilizzati per le assunzioni di n.2 docenti ordinari, n.2 RTDB/RTT e n. 18 unità di PTA effettuate tra il 2023 e il 2024, con un residuo di 0,04 p.o.;
- i n. 10,5 p.o. ricevuti dalla Scuola per il PNRR-B (DM 795/2023), risultano totalmente impegnati per n. 32 unità di PTA assunte o di prossima assunzione, considerando le integrazioni percentuali secondo la nota MUR n.12441/2023.

Infine, si ricorda che è stato recentemente emanato il D.M. n. 1673/2024 concernente un nuovo “Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di ASN”, in attuazione dell’art. 15, commi 1-bis e ss, del D.L. n. 71/2024, convertito con modificazioni dalla Legge n.106/2024 (ulteriormente modificato con successivo D.L. n. 113/2024, convertito dalla Legge n. 143/2024). Tale decreto riconosce agli atenei eventualmente interessati la facoltà di utilizzare, per le predette finalità, le risorse assunzionali ad essi distribuite dal MUR e ricavate da residui di Piani precedenti, attenendosi ai termini e alle modalità di utilizzo delle risorse previste dallo stesso decreto, fermo restando che, a decorrere dal 2027, le risorse assegnate e non utilizzate dagli atenei per le finalità di cui trattasi, saranno attribuite alle stesse università proporzionalmente al peso della quota base del FFO dell’anno di riferimento, per essere destinate prioritariamente al cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente.

3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE

3.4.1. Introduzione e novità normative

La formazione del personale per il 2025 e per il triennio 2025-27 si pone in continuità con il biennio precedente e introduce al contempo vari elementi di novità.

La programmazione prevede la prosecuzione di varie attività programmate e avviate nel 2024, tiene conto di quanto fatto da allora e di nuove esigenze emerse nel frattempo; tiene conto altresì degli obiettivi di performance definiti nell’ambito del ciclo corrente, di quelli correlati alle

misure anticorruzione, più in generale di quelli di digitalizzazione e semplificazione, di obblighi normativi.

In continuità con gli anni precedenti, dal punto di vista della **dimensione degli interventi**, la formazione si sviluppa secondo la seguente articolazione:

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

In ordine all'**individuazione di formatori e formatrici**, le risorse attivate per realizzare le iniziative formative – se possibile e/o necessario in base alla tipologia o alla tematica dell'intervento – sono interne; in alternativa la Scuola ricorre ad agenzie di formazione o professionalità esterne, prevalentemente tramite procedura di acquisto di servizi. Un importante pacchetto di iniziative viene acquisito da CINECA, di cui la Scuola è ente consorziato, in relazione agli applicativi da esso sviluppati. Nel corso del 2025 si prevede di ricorrere ancora più diffusamente all'offerta di Syllabus PA, i cui ambiti formativi si sono nel frattempo ampliati (cfr. *infra*).

In ordine alla **modalità di fruizione**, si segnala che quella online/sincrona, adottata in modo sistematico nel 2020 in concomitanza all'emergenza sanitaria e poi valorizzata anche negli anni successivi, si è dimostrata una scelta valida, sia in termini di efficacia che per il contenimento degli eventuali costi di trasferta, in particolare per i corsi che non richiedono attività laboratoriale o forte interattività.

Nel merito delle **tematiche**, ancora in continuità con agli anni precedenti, la formazione mira alla qualificazione e alla riqualificazione del personale, con interventi caratterizzati da diversi livelli di trasversalità. Le attività sono riconducibili all'acquisizione e/o consolidamento di conoscenze (informatiche, linguistiche, normative di natura giuridica e contabile) e di competenze e comportamenti (soft skill, leadership, etica, prevenzione della corruzione). In questo secondo filone, per esempio, è prevista nel 2025 la prosecuzione di interventi

- in tema di **etica pubblica**, esteso a tutto il personale, con il corso in *e-learning* su “Il Codice di Comportamento dei Dipendenti Pubblici/ Aggiornamenti e novità secondo il DPR 13 giugno 2023, n. 81”, avviata a fine 2023, con 195 persone formate ad oggi; nel

2025 si prevede di formare il restante personale in servizio, compreso quello neoassunto;

- di formazione **manageriale** destinata ai responsabili di struttura organizzativa, avviata nel 2023 e proseguita nel 2024 sia attraverso seminari/interventi tenuti da figure esterne, che hanno riportato esperienze di management, analisi di casi di studio e best practice, sia attraverso corsi di forte connotazione laboratoriale, incentrati sulla cultura organizzativa.

Un significativo elemento di novità in tema di formazione è rappresentato dalle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione pubblica con la **Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025** (di seguito in breve Direttiva 2025)²¹. Muovendo dagli assunti della precedente direttiva sul tema risalente al 2023²², la nuova direttiva fornisce una disamina dettagliata dei valori, delle finalità e delle metodologie su cui deve basarsi la formazione del personale, intesa come strumento di produzione di valore: per il personale *in primis*, ma anche per le amministrazioni come erogatrici di servizi e per cittadini ed imprese, che dei servizi fruiscono.

La Scuola aveva già dato seguito alle indicazioni della Direttiva 2023 con l'apertura a tutto il personale dei corsi in e-learning di **Syllabus PA** (<https://syllabus.gov.it>) e puntando innanzitutto sulle *Competenze digitali*, il primo dei percorsi tematici attivati nella piattaforma, oltre che su altri percorsi tematici come quello dedicato agli appalti pubblici. La formazione di Syllabus era andata così ad integrare, nel 2023 e 2024, l'insieme dei corsi già annualmente organizzati dalla Scuola.

Nel solco degli interventi formativi, già messi in atto e funzionali alla prestazione lavorativa resa in modalità agile²³ per il consolidamento di competenze e conoscenze informatiche necessarie per la gestione del lavoro in condivisione, riunioni telematiche e pianificazione delle attività, anche nel 2025 la formazione a supporto del lavoro agile sarà implementata per tutto il personale, richiamando l'obbligatorietà del pacchetto di percorsi formativi sulle *Competenze digitali* in Syllabus PA.

La Direttiva 2025 prevede altresì un incremento del numero delle ore annue di formazione obbligatoria, rispetto alle 24 ore della direttiva precedente: *“Le amministrazioni devono garantire almeno **40 ore di formazione annuali** per ciascun dipendente, pianificando percorsi formativi basati sui fabbisogni organizzativi e individuali.”*

²¹ MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*, Roma, 14 gennaio 2025.

²² MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 23 marzo 2023.

²³ A titolo esemplificativo, l'intervento diffuso e articolato in più edizioni, sugli applicativi di Microsoft 365, in vista della migrazione verso il cloud di risorse e attività.

L'applicazione della nuova direttiva si traduce inoltre, nella programmazione di seguito illustrata, in un incremento dei dati descrittivi in tabella, inteso come set minimo di informazioni per ciascun intervento formativo. Lo schema di dettaglio già utilizzato dalla Scuola nelle precedenti edizioni del PIAO presenta ora le voci seguenti, per ciascuna attività formativa elencata:

- area di competenze e relativo ambito di competenza (secondo la classificazione riportata nella legenda, cfr. *infra*)
- eventuale carattere di obbligatorietà della formazione, con il relativo riferimento normativo
- target dei destinatari (stima dei numeri e tipologia: personale dirigente/non dirigente)
- modalità di erogazione prevista
- numero di ore di formazione pro-capite stimate
- risorse attivabili (interne, in house, esterne o Syllabus PA)
- tempi di erogazione

Nel merito delle aree di competenza elencate, il presente piano dà seguito alla Direttiva 2025 includendo nella tabella anche gli interventi di formazione e aggiornamento periodico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro previsti dalla normativa vigente, pianificati dall'ufficio Prevenzione e Protezione, ora ricondotti all'ambito di competenze "*relative ai valori e principi che contraddistinguono il sistema culturale delle pubbliche amministrazioni*" (quali etica, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, trasparenze e integrità).

3.4.2. Le risorse

Per lo svolgimento delle iniziative formative è valorizzata annualmente un'apposita voce del Bilancio di previsione della Scuola. Il Bilancio unico di previsione per il 2025, approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2024, assegna alla formazione del personale risorse pari ad euro 77.000,00. Ulteriori risorse potrebbero derivare dall'assegnazione di un finanziamento ministeriale nell'ambito della Programmazione triennale MUR per il triennio 2024-26.

3.4.3. La rilevazione del fabbisogno formativo

Gli ambiti di intervento della formazione per il personale sono definiti e rappresentati in base alle priorità delineate nella Direttiva del 14 gennaio 2025 sopra menzionata, anche con riguardo alle novità organizzative e normative, di natura tecnica, giuridica e contabile, impattanti sulle attività, e delle priorità strategiche della Scuola declinate negli obiettivi di performance; tengono

conto inoltre delle esigenze rilevate periodicamente per ciascuna struttura organizzativa presso i/le responsabili di struttura.

È prevista una verifica intermedia, indicativamente nel mese di giugno 2025, cui potrà far seguito una rimodulazione da parte del Segretario generale nell'esercizio dei suoi poteri gestionali e che sarà oggetto di comunicazione al Consiglio di amministrazione. Nel medesimo periodo, si prevede di attivare una nuova rilevazione diffusa dei fabbisogni formativi in vista della programmazione per il successivo biennio 2026-2027.

Nel contesto della rilevazione del fabbisogno formativo, una rilevante novità metodologica con ricadute sulla programmazione delle attività è stata rappresentata, a partire dal 2023, dalla mappatura delle competenze di profili di ruolo riconducibili a specifici ambiti professionali. La prima mappatura, oggetto di uno specifico obiettivo progettuale, è stata realizzata per i profili di ruolo del Centro Biblioteca e a valle di tale elaborazione, nel corso del 2025 saranno attivati, attivando per la docenza risorse interne, i primi interventi formativi nel contesto dei servizi bibliotecari, destinati a sottogruppi di personale del centro.

Un'analoga mappatura è stata effettuata nel contesto dell'area Bilancio e Amministrazione e a partire dal 2025, previa applicazione del catalogo già messo a punto, saranno avviati interventi formativi in funzione dei gap di competenze rilevati, destinati a sottogruppi di personale dell'area, *in primis* personale neoassunto.

3.4.4. Linee guida della formazione

A distanza di un anno dall'emanazione delle nuove *Linee guida della formazione* presso la Scuola, approvate come allegato al PIAO 2024-2026, gli aggiornamenti intercorsi nel frattempo nel gestionale CINECA in uso alla Scuola hanno reso necessario un aggiornamento del documento, per rendere conto del passaggio da U-GOV Formazione a U-WEB per quanto riguarda la consultazione del CV formativo da parte dell'utente. Con l'occasione, inoltre, sono state in parte modificate e/o integrate le sezioni sui compensi per la docenza e sulla valutazione della formazione. Le *Linee guida della formazione* aggiornate sono allegate al presente documento, di cui costituiscono parte integrante, e sostituiscono le linee guida previgenti a decorrere dall'approvazione del presente PIAO.

3.4.5. Interventi formativi per il 2025-2027

Nella sezione che segue si dettagliano gli interventi formativi per il personale, previsti per il triennio 2025/27.

Ciascun intervento è inquadrato in un'area di competenza, secondo la classificazione fornita dalla Direttiva 2025 sulla formazione. La legenda delle aree di competenza è la seguente:

Legenda

Aree di competenza

a *leadership e soft skill*

b.1 *transizione amministrativa*

b.2 *transizione digitale*

b.3 *transizione ecologica*

c *principi e valori della PA - es. sicurezza, privacy, anticorruzione, etica*

Area di competenza	competenze	ambito	obbligato rietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.1	multidisciplinari	Ciclo di corsi di formazione trasversale	art. 54 CCNL Comparto Università per il 2006 – 2009 (CCNL 16.10.2008)	Formazione per neoassunti e per il personale coinvolto in processi di mobilità interna	formazione per l'inserimento lavorativo	personale non dirigente	55	20	2025	interno/in-house	formazione d'aula
c	Etica	Codice di comportamento	D.P.R. 62/2013	Formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico prevista dal D.L. n. 36/2022 (art. 4), convertito con modificazione nella L. n. 79/2022 - completamento per tutto il p.t.a.b, compreso il personale di nuova assunzione	formazione per tutto il personale	personale dirigente e non dirigente	60	3	2025	esterno	e-learning
b.2	informatica/digitalizzazione	Excel		Consolidare la conoscenza di Microsoft Excel, a livello intermedio e avanzato, per il personale individuato dai rispettivi responsabili e previa mappatura del livello di conoscenza dell'applicativo, per le strutture che avranno dichiarato di utilizzarlo regolarmente.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	40	20	2025/26	esterno	varie modalità possibili
b.1	lingue	Inglese per livelli da A2 a B1+		Migliorare la conoscenza parlata e scritta della lingua inglese, per tutto il personale interessato che non abbia già preso parte alla tornata di corsi del 2022-23 e risulti in possesso di conoscenza iniziale della lingua inglese di livello tra A2 e B1+, da accertare mediante specifico test	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	40	40	2025/27	esterno	formazione d'aula
b.2	gestione documentale	gestione documento digitale e certificazioni e del processo		Approfondimenti di livello specialistico per consolidamento delle conoscenze sulla gestione documentale digitale: scarto digitale, firme elettroniche, fascicolazione, gestione documentale digitale, gestione documentale ibrida, certificazione di processo	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	6	6	2025/27	esterno	varie modalità possibili
b.1	gestione documentale	Archiviazione e protocollo		Formazione e aggiornamento in ambito archivistico su produzione, veicolazione, gestione e conservazione dei documenti, a livello sia teorico che applicativo, con l'obiettivo di aumentare le conoscenze di base e la consapevolezza degli obblighi e delle facoltà di ciascuno alla luce degli aggiornamenti normativi.	formazione per tutto il personale	personale dirigente e non dirigente	200	4	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula

Area di competenza	competenze	ambito	obbligato rietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.2	informatica/digit alizzazione	Progetto "Syllabus PA" del DFP - Competenze digitali	Direttiva del DFP 24 marzo 2023	Incrementare/consolidare le competenze digitali a partire da un assessment di tali competenze per ciascun partecipante prospettato dal DFP, propedeutico a corsi online personalizzati, offerti da una piattaforma ministeriale.	formazione per tutto il personale	personale dirigente e non dirigente	200	15	2025/27	Syllabus/SNA/Formez	e-learning
b.2	informatica	risorse informative		Fornire le conoscenze di base per l'aggiornamento delle pagine web del portale SNS di competenza della propria struttura, secondo le logiche della Redazione web diffusa. Rispetto all'edizione del 2022, la nuova edizione è destinata prioritariamente a parte del personale delle STG, e agli eventuali neoassunti dal 2023 in poi che si dedichino all'aggiornamento delle pagine di competenza.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	20	3	2025	interno/in-house	formazione d'aula
b, c	multidisciplinari	Progetto "Syllabus PA" del DFP - vari ambiti di competenze		Incrementare/consolidare le competenze negli ambiti in via di implementazione nella piattaforma Syllabus PA (tra gli altri: acquisti, cybersecurity, cultura del rispetto, prevenzione della corruzione, green public procurement, intelligenza artificiale)	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	200	10	2025/27	Syllabus/SNA/Formez	e-learning
a	multidisciplinari	Formazione manageriale		Approfondire/consolidare la conoscenza del sistema dell'istruzione e della ricerca e sviluppare in capo a coloro che ricoprono posizioni organizzative competenze comportamentali, relazionali, negoziali, etc, attraverso la partecipazione al Master di II liv. in Management dell'Università e della Ricerca (Master "SUM" XII ed.) della GSoM del Politecnico di Milano, della durata di 15 mesi.	formazione trasversale per comunità professionali	dirigenti/responsabili	1	n.a.	2025/26	esterno	varie modalità possibili
b.1	contabilità/fisco /personale	Piattaforme e applicativi	varie fonti normative vigenti	Fornire aggiornamenti relativi ai moduli di U-GOV, ad altri applicativi Cineca e piattaforme esterne, anche per adempiere ad obblighi normativi (es. ACCRUAL)	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	20	10	2025/27	interno/in-house	online sincrono
c	privacy	Protezione dati personali	Regolamento UE 2016/679 (GDPR)	Formazione specifica e aggiornamento, a cura del DPO, delle conoscenze finalizzato alla gestione operativa di dati riservati/sensibili e a consolidare la consapevolezza del valore della protezione dei dati personali.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	20	1	2025/27	interno/in-house	formazione d'aula

Area di competenza	competenze	ambito	obbligatorietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.1	varie	vari ambiti	eventuale	Aggiornamenti e approfondimenti in ambiti non espressamente richiamati nelle altre voci del piano, a fronte di bisogni formativi urgenti derivanti da novità normative	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	10	3	2025/27	esterno	varie modalità possibili
b.1	fisco	Normativa fiscale		Aggiornamenti in ambito fiscale e confronto tra atenei su problematiche comuni	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	18	15	2025	interno/in-house	online sincrono
b.1	acquisti	Aggiornamenti normativi e applicativi	D. Lgs. 36/2023	Formazione per il personale neoassunto e aggiornamenti su: mercato elettronico delle PPAA (piattaforma MePA), disamina delle attività essenziali per gli acquisti sotto 5.000,00 euro e sotto 40.000,00 euro e normativa negoziale, anche a seguito del Correttivo al D. Lgs. Codice degli Appalti.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	10	3	2025	esterno	varie modalità possibili
b.1	acquisti	Qualificazione delle Stazioni appaltanti	D. Lgs. 36/2023	Proseguire l'acquisizione e il consolidamento delle conoscenze necessarie a mantenere la qualifica di Stazione appaltante, avviate nel 2023 mediante corsi di livello base, con corsi di livello specialistico per una durata complessiva di almeno 60 ore, con almeno 30 ore per ciascun corso e verifiche finali	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	3	36	2025	esterno	online sincrono
b.1	internazionalizzazione/servizi agli studenti	Welcome Service. Aggiornamenti su gestione dei collaboratori/assegnisti stranieri, pratiche di ingresso e immigrazione		Approfondire conoscenze e competenze necessarie per gestire le procedure inerenti ai processi di immigrazione e fornire supporto alle richieste di visto/permesso di soggiorno	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	1	8	2025/26	esterno	online sincrono

Area di competenza	competenze	ambito	obbligatorietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.2	open science	Open Science, data management e FAIR Data		Approfondimenti per il consolidamento delle competenze specialistiche nel settore OS, in materia di gestione dei dati (FAIR) e compilazione di Data Management Plan e nell'ambito dell'archivio istituzionale della ricerca IRIS	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	5	5	2025/27	interno/in-house	online sincrono
b.1	valutazione della ricerca	Metodologie e strumenti per la valutazione della ricerca		Approfondire le conoscenze in materia di diritto d'autore, processo editoriale, approfondimenti su IRIS (Cineca), bibliometria e metriche di valutazione alternative	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	3	6	2025/27	interno/in-house	online sincrono
b.1	valutazione della ricerca	VQR e Impatto		Approfondire il tema strategico dell'impatto, rispetto alle attività collegate alla Terza Missione e alla Valutazione della Ricerca alle quali il Servizio Valutazione della ricerca e Open Science è chiamato a contribuire, nel merito ad esempio dei casi di studio VQR	formazione specifica	dirigenti/responsabili	1	48	2025	esterno	formazione d'aula
b.1	ricerca e trasferimento tecnologico	Progettazione europea e impatto		Acquisizione e/o consolidamento di conoscenze e competenze in ambito progettazione e rendicontazione, anche in ottica di trasferimento di conoscenze	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	21	5	2025	esterno	varie modalità possibili
b.1	ricerca e trasferimento tecnologico	Dual Use		A valle dell'interlocuzione avviata dalla Scuola con il Centro strategico Sicurezza, Rischio e Vulnerabilità (SRV) UniGE, e dell'incontro informativo sulle ricadute del Dual Use in ambito accademico del 13/11/2024, formare su metodologie, comportamenti virtuosi e mezzi di supporto che consentano alla ricerca scientifica di lavorare in piena consapevolezza e libertà, tenendo conto delle richieste della legislazione europea. La formazione è destinata ai responsabili ed eventuali collaboratori nell'ambito del supporto alla ricerca, alla didattica, all'internazionalizzazione, all'open science, alla cybersecurity, all'ICT, oltre che in ambito legale e di gestione documentale.	formazione trasversale per comunità professionali	dirigenti/responsabili	18	4	2025/26	esterno	varie modalità possibili
b.1	gestione del personale	CCNL		Focus su aspetti specifici, di rilievo in sede di applicazione del CCNL comparto Istruzione e ricerca.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	3	4	2025	esterno	online sincrono

Area di competenza	competenze	ambito	obbligato rietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.1	strategia/progr amazione	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	D.P.C.M. 132/2022	Interventi finalizzati allo sviluppo di specifiche sezioni e sottosezioni (ad es. 2.1.3 procedure da semplificare e reingegnerizzare). Resta ferma la formazione prevista dall'art. 12 del DPR n. 81 del 24/06/2022 (Dipartimento Funzione Pubblica).	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	4	4	2025	esterno	online sincrono
a	comportamenti	Cultura organizzativa		Sviluppare/consolidare leadership e lavoro di squadra, lavorando sulle modalità di comunicazione, interazione e consapevolezza del proprio ruolo in risposta alle richieste dell'organizzazione - 4a ed ultima edizione	formazione trasversale per comunità professionali	dirigenti/r esponsabili	8	24	2025	interno/in -house	formazione d'aula
b.1	assicurazione della qualità	AQ e accreditamento		Fornire approfondimenti sui processi di assicurazione della qualità, per consolidamento di competenze avanzate e acquisizione di strumenti pratici a supporto dell'assicurazione della qualità della didattica e dei corsi di dottorato, dell'ateneo, e di funzioni e compiti delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti nel sistema AVA3.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	6	3	2025	esterno	varie modalità possibili
b.2	digitalizzazione	Procedamus - Rinnovo adesione per il 2025 al progetto di formazione-intervento		Aggiornamenti in materia di procedimenti amministrativi, gestione dei documenti, amministrazione digitale e trasparenza, attraverso gruppi di lavoro, incontri formativi e possibilità di sottoporre quesiti.	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	6	8	2025	esterno	online sincrono
b.1	gestione del personale	Pensioni		Focus sulle novità pensionistiche derivanti dalla legge annuale di bilancio	formazione specifica	dirigenti/r esponsabili	1	6	2025	esterno	online sincrono
b.1	gestione del personale	Metodologie e strumenti per gestire il processo di formazione del personale		Consolidare la conoscenza del processo di formazione del personale nelle sue articolazioni e degli strumenti per gestirlo	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	3	6	2025	esterno	varie modalità possibili

Area di competenza	competenze	ambito	obbligatorietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.1	strategia/programmazione	Metodologie e pratiche per la definizione e gestione del piano strategico	D.P.C.M. 132/2022	Fornire gli strumenti metodologici a supporto della programmazione strategica (dalla definizione degli obiettivi fino al monitoraggio dei risultati).	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	2	6	2025/26	esterno	varie modalità possibili
b.2	informatica	Intelligenza artificiale		Avvio all'utilizzo degli strumenti di IA, in vari ambiti tra cui generazione di report/resoconti, applicazioni all'editoria e a prodotti video, motion e grafica	formazione trasversale per comunità professionali	personale dirigente e non dirigente	25	5	2025/26	esterno	online sincrono
b.2	informatica	Data analyst, data scientist		Approfondire la conoscenza di data mining e software per l'analisi dei dati, metodi statistici e modelli predittivi, strumenti di visualizzazione	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	4	25	2025	esterno	online sincrono
b.2	informatica	Ambiente di virtualizzazione		A valle della formazione su Containers e Kubernetes (2021), aumentare la competenza e consapevolezza delle potenzialità dell'ambiente di virtualizzazione, per le attività relative alla gestione delle risorse di calcolo con ottimizzazioni derivanti dalla virtualizzazione	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	4	30	2025/26	esterno	online sincrono
b.2	informatica	Applicativi per attività di segreteria		Approfondimenti mirati sugli applicativi necessari all'operatività del personale della Segreteria del Direttore e del Segretario generale	formazione specifica	personale non dirigente	1/2	5	2025	interno/in-house	formazione d'aula
b.2	informatica/digitalizzazione	Aggiornamento per la responsabilità e della transizione al digitale		Approfondire le competenze specialistiche necessarie per il coordinamento dell'attività	formazione specifica	dirigenti/responsabili	1	40	2025	esterno	varie modalità possibili

Area di competenza	competenze	ambito	obbligatorietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
b.2	digitalizzazione	Dematerializzazione dei processi		Consolidamento della conoscenza d'uso dell'applicativo Elix Forms per la predisposizione e gestione della modulistica. Formazione destinata al servizio Personale a contratto, come esperienza pilota in vista di una possibile estensione della formazione ad altre strutture.	formazione specifica	personale non dirigente	3	4	2025	interno/in-house	formazione d'aula
b.2	servizi tecnici	Servizi bibliotecari		A valle dell'attività svolta nel 2024 di mappatura delle competenze presenti e previste nel Centro Biblioteca per la gestione e l'erogazione dei servizi, acquisire e/o consolidare specifiche conoscenze e competenze con interventi formativi mirati e differenziati, in funzione dei gap rilevati da colmare, destinati a sottogruppi di personale del Centro. Ambiti d'intervento: struttura generale di Alma e sue funzionalità di ricerca; catalogazione e gestione di risorse elettroniche e digitali; comunicazione scientifica e open science; validazione dei prodotti della ricerca in IRIS e gestione dell'archivio; modulo Acquisizioni in Alma	formazione specifica	personale non dirigente	10	10	2025	interno/in-house	varie modalità possibili
b.1	contabilità	Bilancio, contabilità e stipendi		A valle dell'attività svolta nel 2024 (definizione del catalogo delle competenze previste per i ruoli dell'area Bilancio e amministrazione e della mappatura delle competenze effettivamente presenti nell'area (obiettivo di performance 2025), si prevede di avviare la formazione, tramite interventi mirati e differenziati, in funzione dei gap rilevati da colmare, destinati a sottogruppi di personale dell'area (in primis personale neoassunto).	formazione specifica	personale non dirigente	16	5	2025/26	interno/in-house	varie modalità possibili
b.1	aggiornamenti normativi	Editoria		Editoria accademica e accesso aperto. Aggiornamenti sulla normativa.	formazione specifica	personale non dirigente	1	3	2025	esterno	online sincrono
b.1	servizi tecnici	Editoria		Comunicazione, promozione e distribuzione editoriale: 1) gli strumenti del web: siti, blog, newsletter e social media; 2) la filiera distributiva e le strategie di marketing per la promozione di libri cartacei ed ebook.	formazione specifica	personale non dirigente	2	6	2025	1) interno 2) esterno	varie modalità possibili

Area di competenza	competenze	ambito	obbligato rietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
C	normativa ambientale	Gestione dei rifiuti speciali	D.Lgs.152/2006	Fornire ai discenti nozioni operative su: iscrizione al RENTRI: soggetti obbligati, procedure di iscrizione, risposte ad alcuni quesiti raccolti dal servizio di assistenza; il registro di carico e scarico: nuove regole, utilizzo dei servizi di supporto, risposte ad alcuni quesiti raccolti dal servizio di assistenza; il FIR cartaceo: nuove regole, utilizzo dei servizi di supporto, risposte ad alcuni quesiti raccolti dal servizio di assistenza.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	10	6	2025	esterno	varie modalità possibili
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione generale per i lavoratori sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011	Ottemperare a quanto previsto ai sensi degli artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011, ovvero fornire ai lavoratori una preparazione generale in merito alle tematiche della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro e alla gestione della prevenzione degli infortuni e alle misure generali di tutela	formazione per tutto il personale	personale dirigente e non dirigente	30	4	2025/26	interno/in-house	e-learning
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione specifica rischio basso per i lavoratori sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011	Ottemperare a quanto previsto ai sensi degli artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011, ovvero fornire ai lavoratori una preparazione in merito ai rischi specifici ai quali i lavoratori sono esposti e alla gestione della prevenzione e dell'emergenza nella Scuola Normale Superiore (attività a basso rischio)	formazione per tutto il personale	personale dirigente e non dirigente	28	4	2025/26	interno/in-house	e-learning
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione specifica rischio alto per i lavoratori sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro	artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011	Ottemperare a quanto previsto ai sensi degli artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011, ovvero fornire ai lavoratori una preparazione in merito ai rischi specifici ai quali i lavoratori sono esposti e alla gestione della prevenzione e dell'emergenza nella Scuola Normale Superiore (attività ad alto rischio)	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	2	12	2025/26	interno/in-house	varie modalità possibili

Area di competenza	competenze	ambito	obbligatorietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione di aggiornamento quinquennale obbligatorio per i lavoratori in tema di salute e sicurezza	artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011	Ottemperare a quanto previsto ai sensi degli artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011, ovvero fornire ai lavoratori una preparazione in merito a significative evoluzioni e innovazioni, applicazioni pratiche e/o approfondimenti in tema di salute e sicurezza, prevenzione degli infortuni, ecc. presso la Scuola Normale Superiore	formazione per tutto il personale	personale dirigente e non dirigente	50	6	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione per gli Addetti al Primo Soccorso Aziendale (Gruppo B e C)	D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. e D.M. 15.7.2003 n.388	Ottemperare a quanto previsto ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. e ai sensi del D.M. 15.7.2003 n.388, ovvero fornire agli addetti, tramite lezioni frontali, simulazioni e analisi di casi reali.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	150	12	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento obbligatorio triennale per gli Addetti al Primo Soccorso Aziendale (Gruppo B e C)	D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. e D.M. 15.7.2003 n.388	Ottemperare a quanto previsto ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. e ai sensi del D.M. 15.7.2003 n.388, ovvero fornire agli addetti, tramite lezioni frontali, simulazioni e analisi di casi reali, un aggiornamento pratico.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	35	4	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione per operatore BLS-D	Legge 120/2001 e D.M. del 18/03/2011 e s.m.i.	Ottemperare a quanto previsto ai sensi della Legge 120/2001 e del D.M. del 18/03/2011 e s.m.i., ovvero fornire agli addetti, tramite lezioni frontali, simulazioni e analisi di casi reali, un corso pratico per apprendere la sequenza di rianimazione di base nell'adulto in arresto respiratorio e/o cardiaco e le manovre da eseguirsi in caso di ostruzione delle vie aeree da corpo estraneo. Il corso permette anche di apprendere conoscenze e abilità relative all'utilizzo del defibrillatore.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	150	4	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula

Area di competenza	competenze	ambito	obbligatorietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento obbligatorio biennale per operatori BLS-D	Legge 120/2001 e D.M. del 18/03/2011 e s.m.i.	Ottemperare a quanto previsto ai sensi della Legge 120/2001 e del D.M. del 18/03/2011 e s.m.i., ovvero fornire agli addetti, tramite lezioni frontali, simulazioni e analisi di casi reali, un retraining pratico.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	30	2	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione addetti antincendio	Art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. e D.M. 02/09/2021	Ottemperare a quanto previsto ai sensi dell'art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i., ovvero fornire agli addetti alla gestione dell'emergenza antincendio la necessaria formazione per lo svolgimento del ruolo.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	150	8	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento addetti antincendio	Art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. e D.M. 02/09/2021	Ottemperare a quanto previsto ai sensi dell'art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i., ovvero fornire agli addetti alla gestione dell'emergenza antincendio la necessaria formazione di aggiornamento per lo svolgimento del ruolo.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	10	5	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento annuale obbligatorio per RLS	Art.37 del D.Lgs. 81/2008	Ottemperare a quanto previsto ai sensi dell'art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i., ovvero fornire agli RLS designati dalla Scuola un aggiornamento annuale finalizzato all'espletamento del ruolo presso la Scuola Normale Superiore.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	2	8	2025/26	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Aggiornamento obbligatorio per ASPP	Art.37 del D.Lgs. 81/2008	Ottemperare a quanto previsto ai sensi dell'art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i., ovvero fornire agli ASPP designati dalla Scuola un aggiornamento continuo finalizzato all'espletamento del ruolo presso la Scuola Normale Superiore.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	4	4	2025/26	interno/in-house	varie modalità possibili
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione per l'utilizzo in sicurezza del Transpallet	Art.37 del D.Lgs. 81/2008	Ottemperare a quanto previsto ai sensi dell'art.37 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i., ovvero fornire agli operatori che utilizzano il transpallet per motivi di servizio la necessaria formazione e informazione in merito all'utilizzo di questa attrezzatura.	formazione specifica	personale non dirigente	5	4	2025	interno/in-house	formazione d'aula

Area di competenza	competenze	ambito	obbligato rietà	obiettivi	dimensione	tipologia partecipanti	n. partecipanti stimati	ore procapite stimate	tempistica	risorse attivabili	modalità
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione per Dirigenti ai fini della sicurezza	artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011	Fornire ai partecipanti una formazione che copra gli ambiti giuridici e normativi in materia di sicurezza e salute sul lavoro, approfondendo la gestione e l'organizzazione della sicurezza, anche per mezzo di modelli conformi all'art.30 del D.Lgs 81/08. Saranno trattate tematiche relative alla valutazione del rischio, alla comunicazione, alla formazione e consultazione dei lavoratori e alla gestione attività interferenziali.	formazione specifica	dirigenti/responsabili	5	16	2025	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione per Preposti ai fini della sicurezza	artt. 36/37 del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni del 21.12.2011	Fornire ai partecipanti una formazione che copra gli ambiti giuridici e normativi in materia di sicurezza e salute sul lavoro, approfondendo la gestione e l'organizzazione della sicurezza, anche per mezzo di modelli conformi all'art.30 del D.Lgs 81/08. Saranno trattate tematiche relative alla valutazione del rischio, alla comunicazione, alla formazione e consultazione dei lavoratori e alla gestione attività interferenziali.	formazione specifica	dirigenti/responsabili	30	8	2025	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione sulle manovre di sblocco degli ascensori	Art.15 DPR 162/99 e art.37 D.Lgs81/08	Fornire ai partecipanti una conoscenza degli aspetti teorici e pratici degli interventi di emergenza per sbloccare persone intrappolate all'interno della cabina ascensore.all'art.30 del D.Lgs 81/08.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	50	4	2025	interno/in-house	formazione d'aula
C	sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione impianti di spegnimento automatici	Art.37 del D.Lgs. 81/2008	Fornire ai partecipanti una formazione sulla attivazione e gestione dell'impianto di spegnimento automatico a gas inerte.	formazione specifica	personale dirigente e non dirigente	30	4	2025	interno/in-house	formazione d'aula

3.5. PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE

3.5.1. Azioni Positive

Le azioni positive per il triennio 2025/2027 sono state definite, previo passaggio in seno al Comitato Unico di Garanzia della Scuola, in continuità con la programmazione precedente e sono previste, declinate e sviluppate nei seguenti ambiti di intervento:

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

Le misure – in dettaglio declinate nell'allegato n. 4 - sono di norma rivolte a tutte le componenti della Scuola e sono spesso frutto dell'instaurazione di sinergie e collaborazioni con enti e soggetti operanti a vario livello nei settori di interesse.

In generale, le azioni che richiedono oneri finanziari sono a carico delle risorse della Scuola, in particolare a carico di quelle annualmente a budget per le attività del Comitato²⁴.

Il Comitato Unico di Garanzia della Scuola svolge anche un'attività di monitoraggio e di verifica finale circa l'esecuzione delle misure previste ed attuate in sede di Relazione annuale sulla situazione del personale, prevista dalla Direttiva n. 2/2019. Nella medesima sede sono analizzati i dati forniti dall'Amministrazione, tra cui quelli relativi alla composizione delle commissioni di concorso. Si ricorda in proposito che l'art. 57 del D. Lgs. n. 165/2001, considerata applicabile alle

²⁴ Sul budget 2025 sono stati previsti 24.000,00 euro.

commissioni dei concorsi pubblici di lavoro subordinato, prevede che "Le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro: a) riservano alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso" e che una Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee dell'11 marzo 2005, n. 251 prevede che nelle Commissioni di concorso almeno uno dei componenti debba appartenere ad un genere diverso da quello dei restanti due componenti. Previsioni di equilibrio di genere sono quindi presenti in vari regolamenti della Scuola (per reclutamento docenti, per quello dei ricercatori, del PTAB) e costante è l'attenzione a far sì che sia presente almeno una donna in commissione. Analoga attenzione, anche in assenza di una specifica previsione regolamentare, è prestata in sede di formazione delle commissioni per il conferimento di assegni di ricerca.

La relazione del CUG sulla situazione del personale riferita al 2024 sarà trasmessa entro il 30 marzo 2025 al Direttore ed al Segretario generale della Scuola, al Nucleo di Valutazione, nonché al Dipartimento della Funzione pubblica ed al Dipartimento delle pari Opportunità.

3.5.2. Gender Equality Plan e Bilancio di genere

In linea con i valori promossi dallo Statuto, dal Piano Strategico e dal Codice Etico per raggiungere gli obiettivi fissati dall'Unione Europea in materia di equità di genere, la Scuola – all'esito di un percorso partecipativo interno – ha aggiornato il proprio **Gender Equality Plan (GEP)**, già adottato per il triennio 2022-2024. Il documento è disponibile al seguente link: [Gender Equality Plan 2025 2027](#).

Il GEP prevede azioni suddivise in cinque diverse aree di intervento, che vanno ad integrare quanto già definito e attuato per migliorare il benessere organizzativo, la cultura dell'equità di genere, la conciliazione tempi di lavoro e vita familiare e l'ascolto per le componenti della Comunità, al fine di creare un ambiente inclusivo e rispettoso delle differenze di genere. Il documento è oggetto di monitoraggio periodico, di norma semestralmente, sia in termini di avanzamento che di risultati ottenuti, con il coordinamento della Presidenza del CUG SNS.

In stretta correlazione con il Gender Equality Plan, nel 2025 proseguiranno le attività legate al [Bilancio di genere](#), di cui la Scuola si è dotata per la prima volta nel 2023. Il Bilancio di Genere rientra tra le priorità particolarmente sentite dal Comitato Unico di Garanzia ed è volto a fotografare la distribuzione di genere nelle diverse componenti della Scuola, permettendo così di monitorare le azioni a favore dell'uguaglianza di genere e valutare l'impatto di queste e delle politiche della Scuola su donne e uomini, in relazione anche agli impegni economico-finanziari.

3.5.3. Altri istituti di garanzia

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

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

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

Amplius Consigliera di fiducia SNS ed in particolare il Regolamento istitutivo della figura.

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

Amplius Comitato Garante del Codice Etico

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

Lo **Sportello interuniversitario contro la violenza di genere** è nato dal coordinamento dei CUG di Scuola Normale Superiore, Scuola Sant'Anna e Università di Pisa, per intensificare

l'impegno dei tre atenei nella tutela delle persone offese da atti di violenza di genere fisica, psicologica, sessuale, morale ed economica.

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

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

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

Amplius Sportello contro la violenza di genere

3.6. BENESSERE ORGANIZZATIVO E MOBILITY MANAGER

Un'organizzazione attenta a una più efficace declinazione degli obiettivi al suo interno e una loro più approfondita comprensione e condivisione a livello individuale non può prescindere dal focalizzarsi sul tema del benessere organizzativo. Infatti il grado di **“benessere organizzativo”** può influire in modo significativo sulle performance dei singoli e dei gruppi, agendo come propulsore per un sostanziale miglioramento della qualità o, al contrario, incidendo negativamente sulla produttività e i livelli di motivazione.

La relazione contenente i risultati dell'Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente della Scuola Normale - anno 2023 è in fase di elaborazione e, nonostante si tratti di dati non più soggetti a pubblicazione obbligatoria ai sensi del d.lgs. n. 97/2016 sarà pubblicata sul Portale Amministrazione Trasparente della Scuola.

La rilevazione, indirizzata a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola, si è svolta tra il 30 maggio ed il 20 giugno 2024 ed è stata gestita con il software Lime Survey. Il tasso di risposta complessivo risulta pari al 54,51% (127 rispondenti su 233 unità di personale TAB).

Il testo dell'indagine è sostanzialmente quello fornito dall'ANAC, con le revisioni proposte dal gruppo di lavoro del POLIMI nell'ambito del progetto GP - Good Practice e dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Scuola.

Il questionario è suddiviso in quattro macro-sezioni:

- Benessere organizzativo;
- Grado di conoscenza del sistema di valutazione;
- Valutazione del superiore gerarchico;
- Dati anagrafici.

Nel dicembre 2024, su proposta del Mobility manager della Scuola è stato approvato²⁵ e trasmesso al Mobility manager di area territorialmente competente, l'aggiornamento annuale del **Piano degli Spostamenti Casa - Lavoro**, approvato per la prima volta nel dicembre 2022. Tra le misure previste nel PSCL in corso di aggiornamento si menziona in particolare la prosecuzione anche nel 2025 delle azioni di formazione e sensibilizzazione, la somministrazione di un questionario alla comunità SNS afferente la sede di Firenze, lo sviluppo di una sinergia con i Mobility manager delle altre istituzioni universitarie e di ricerca pisane.

²⁵ Decreto direttoriale Rep. SNS n. 945/2024.

4. MONITORAGGIO

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

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

Pertanto, con riferimento al valore pubblico, se l'obiettivo che lo genera è inserito nel ciclo della performance, il relativo indicatore è enunciato nella colonna dei livelli dell'allegato n. 1 e sarà monitorato secondo le scadenze previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente.

Laddove, invece, l'attività o l'obiettivo che genera valore pubblico si collochi all'interno delle iniziative di Terza Missione previste per il territorio locale e/o nazionale, gli indicatori sono essenzialmente legati al gradimento dell'iniziativa che viene, laddove possibile, rilevata con questionari *ad hoc* e registrando l'aumento delle richieste di adesione o partecipazione.

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

L'Ufficio Organizzazione e valutazione, in quanto preposto alle attività di coordinamento del PIAO, opera in stretto raccordo, anche per la fase di monitoraggio, con tutte le altre strutture della Scuola che, per la natura dei temi previsti dal Piano, risultano essere coinvolte. Il raccordo naturalmente creatosi tra le strutture opera in maniera sincronica, soprattutto per la parte di pianificazione e redazione del documento.

In merito alla fase del monitoraggio, l'Ufficio Organizzazione e valutazione, attraverso il raccordo predetto, si occupa di:

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

Come previsto dall'art. 5 del Dl n.132/2022, il monitoraggio e la rendicontazione del ciclo della performance, in particolare degli obiettivi assegnati, viene effettuato ai sensi del combinato

disposto degli artt. 6 e 10, comma 1 – lettera b) del D.lgs. n. 150/2009 e secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente.

Nell'aggiornamento del [Sistema](#), per l'anno 2025, è stata confermata la fase del monitoraggio con l'introduzione di diversi livelli di analisi:

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

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

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

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

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

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

Allegati

1. Quadro di riepilogo degli obiettivi di performance 2025
2. Rischi corruttivi e trasparenza
3. Linee guida in materia lavoro agile presso la Scuola
4. Azioni positive per la parità e le pari opportunità pianificate dal Comitato Unico di Garanzia
5. Linee guida SNS in materia di formazione del personale tecnico amministrativo