

SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024/2026

SOMMARIO

PREMESSA	4
1. SCHEDA ANAGRAFICA.....	6
1.1. CHI SIAMO.....	6
1.2. LA SCUOLA IN CIFRE.....	8
1.2.1. <i>La didattica e gli allievi</i>	10
1.2.2. <i>La ricerca</i>	14
1.2.3. <i>Il posizionamento nel panorama nazionale</i>	17
1.2.4. <i>I ranking</i>	19
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>	27
2.1.3. <i>Procedure da semplificare e reingegnerizzare</i>	29
2.2. PERFORMANCE	33
2.2.1. <i>Le dimensioni di performance</i>	33
2.2.2. <i>I numeri del ciclo 2024 – Focus sulla riduzione dei tempi di pagamento e sul contenuto minimo</i>	35
2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	38
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	39
3.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	39
3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	45
3.3. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE.....	48
<i>Premessa: quadro normativo di riferimento e disponibilità risorse assunzionali</i>	48
3.3.1. <i>Consistenza al 31.12.2023 (dotazione e cessazioni)</i>	54
3.3.2. <i>Situazione programmazione 2022-2023</i>	56
3.3.3. <i>Programmazione strategica del fabbisogno per il triennio 2024-2026</i>	59
3.3.4. <i>Strategie di copertura e programmazione per il triennio 2024-2026</i>	67
3.3.5. <i>Risorse assunzionali aggiuntive</i>	71
3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE	72
3.5. PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE.....	83
3.5.1. <i>Azioni Positive</i>	83

3.5.2. <i>Gender Equality Plan e Bilancio di genere</i>	84
3.5.3. <i>Altri istituti di garanzia</i>	85
3.6. BENESSERE ORGANIZZATIVO E MOBILITY MANAGER.....	86
4. MONITORAGGIO	89

PREMESSA

Il presente piano rappresenta l'aggiornamento annuale di quello adottato per il triennio 2023/2025¹, 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 30 gennaio 2023, 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, e uno a Firenze, nel cuore delle due città, ospitano uffici, laboratori di ricerca e aule della Scuola². 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. Da luglio 2022 si sono via via insediati i nuovi organi collegiali (Consiglio di Amministrazione e Senato accademico³, a seguire il Nucleo di valutazione⁴, da ultimo il Collegio dei Revisori dei conti⁵). Il Direttore in carica ha nominato, fino al 31 ottobre 2024, un Vice-Direttore con compiti inerenti la didattica⁶, prorettrici e prorettori (*Terza missione e Trasferimento tecnologico, Orientamento ed eventi culturali, Ricerca, valutazione e ranking*) e delegate/i (*Internazionalizzazione e placement, Disabilità e pari opportunità, Patrimonio edilizio*)⁷.

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

² Gli interventi edilizi di importo unitario stimato superiore ad euro 150.000,00 sono oggetto di programmazione triennale. L'ultimo programma dei lavori pubblici, relativo al triennio 2024/2026 è stato approvato il 20 dicembre 2023 dal Consiglio di Amministrazione e conferma l'intensificarsi del raccordo con le prospettive strategiche non solo in materia di didattica e ricerca che hanno richiesto adeguamenti degli spazi o realizzazione di nuove cubature, ma anche con le politiche di AQ sugli standard in tema di servizi.

³ Rif. decreti direttoriali n. 460/2022 (insediamento Senato accademico: 1° luglio 2022) e n. 499/2022 (insediamento Consiglio di Amministrazione: 21 luglio 2022).

⁴ Deliberazione consiliare n. 3 del 21 luglio 2022.

⁵ Deliberazione consiliare n. 2 del 21 luglio 2022 (nomina Presidente) e - a seguito delle designazioni previste - n. 63 del 20 dicembre 2022.

⁶ Decreto direttoriale n. 741/2023.

⁷ Decreto direttoriale n. 608/2023 e n. 748/2023.

1.2. LA SCUOLA IN CIFRE

Alla data del 31 dicembre 2023 alla Scuola afferivano 68 unità di personale tra docenti (ordinari/e e associati/e) e ricercatori/trici a tempo indeterminato, 234 unità di personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca e 675 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 al 69% del totale. Il personale del Comparto e dell'Area Istruzione e ricerca conta per il 24% del totale, mentre il corpo accademico strutturato costituisce il restante 7%.

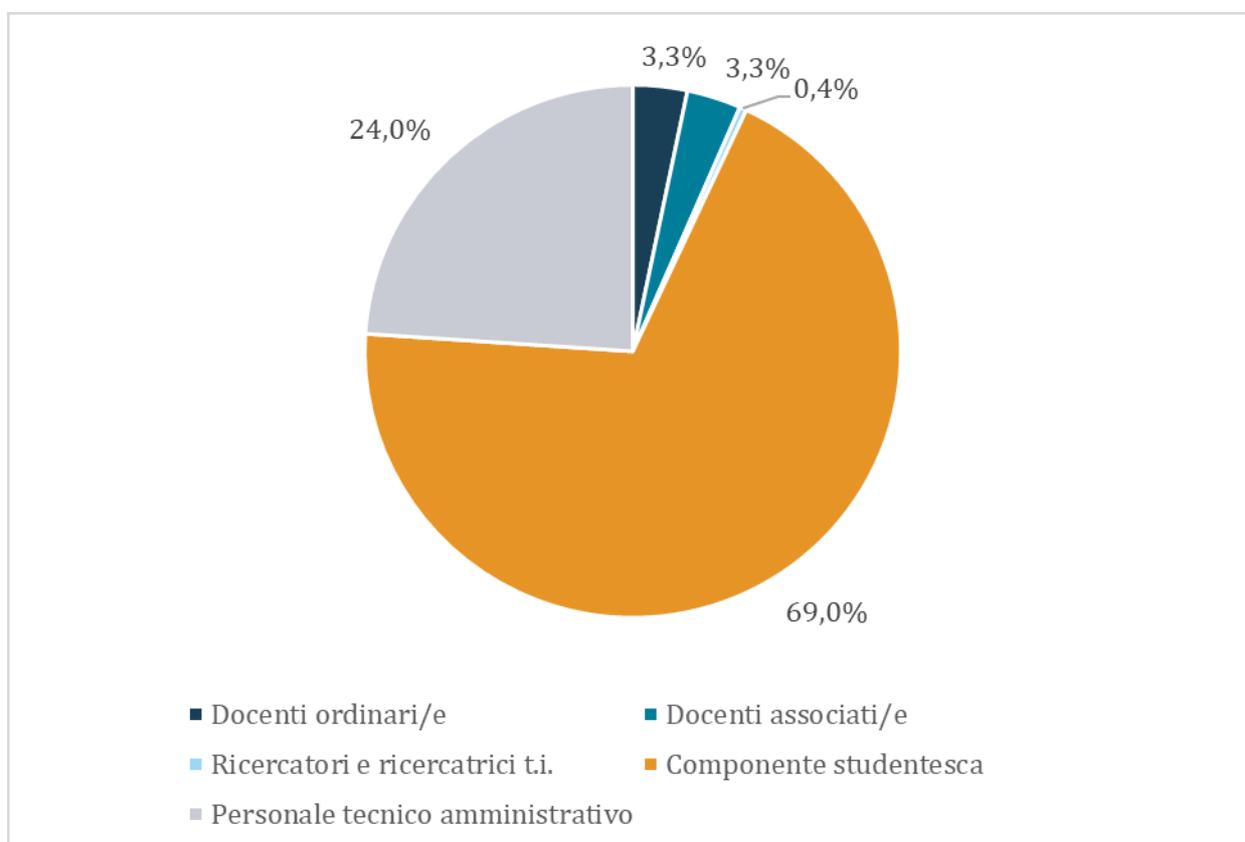


Figura 1. Consistenza delle componenti al 31.12.23

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

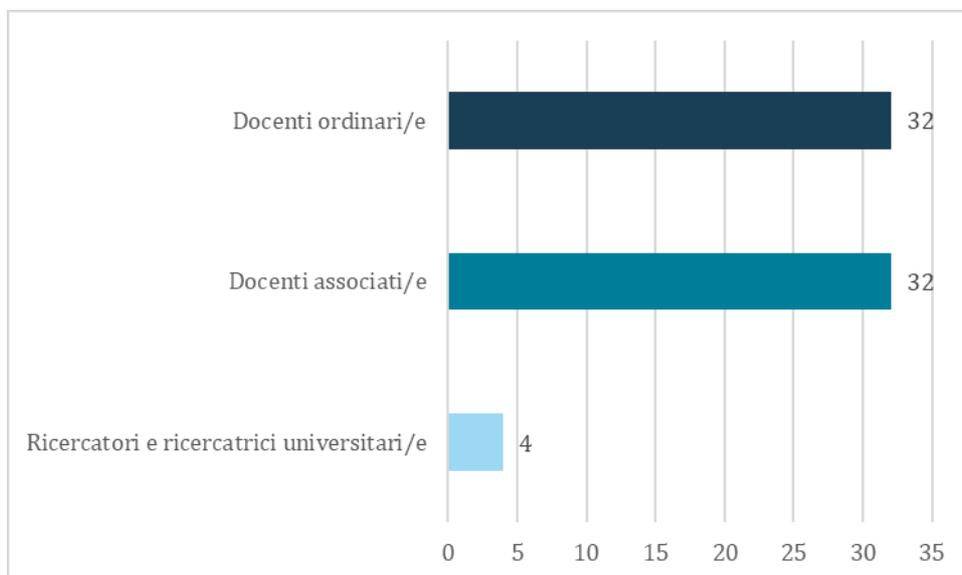


Figura 2. Distribuzione del personale docente e ricercatore al 31.12.23

La figura 3 mostra la distribuzione del personale dell'Area (personale dirigente di seconda fascia) e di quello del Comparto (personale non dirigente) e 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.

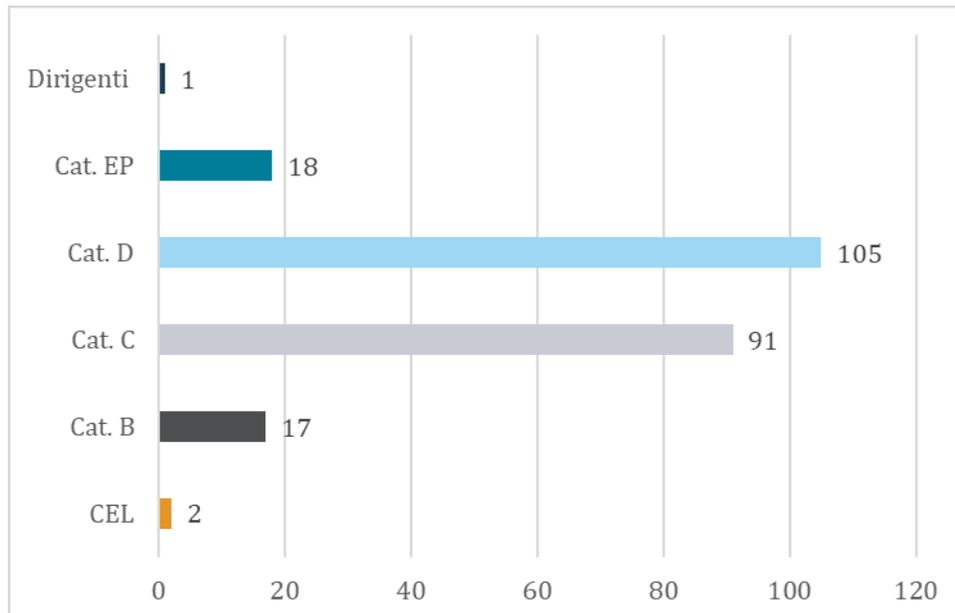


Figura 3. Distribuzione del personale dell'Area e del Comparto istruzione e ricerca al 31.12.23

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 (Ph.D.).

La tabella 1 riporta il numero di corsi e di insegnamenti, del corso ordinario e del corso di perfezionamento, distinti per Classi nell'ambito degli ultimi tre anni accademici.

Tabella 1. Attività didattica, dati ultimi tre anni accademici

Strutture accademiche	2021/2022			2022/2023			2023/2024		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Corsi Perfezionamento	6	8	2	5	6	2	6	7	2
Corsi ordinari	5	4	1	5	4	1	5	4	1
Insegnamenti corso ordinario	26	47	2	46	45	3	51	40	3
Insegnamenti corso perfezionamento	23	46	35	49	71	33	52	65	35

(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 26 posizioni di docenze a contratto (n. 22 di Scienze, n. 4 di Lettere) attive al 31.12.2023.

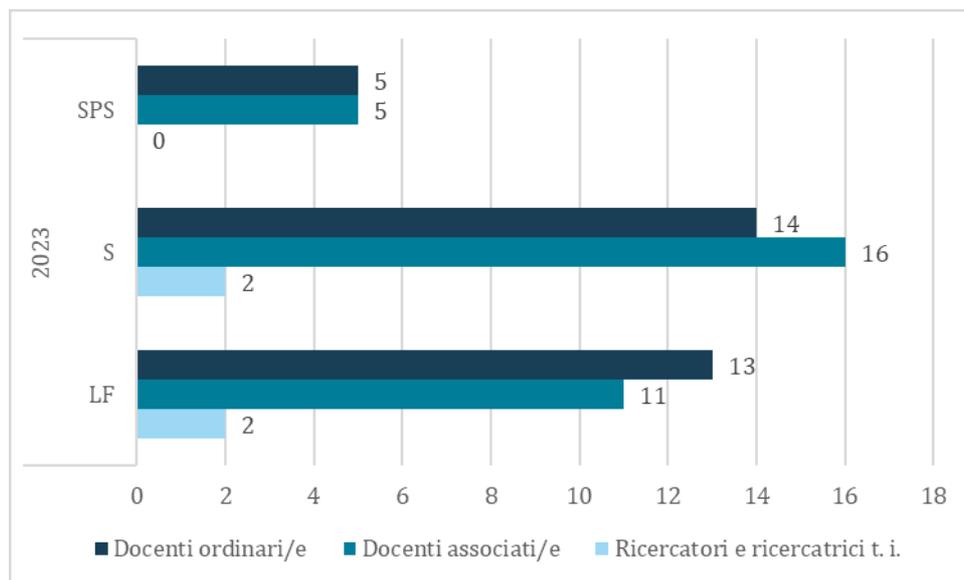


Figura 4. Dettaglio del personale docente e ricercatore per Classe Accademica al 31.12.23

Nella seguente tabella è rappresentato il numero di allieve/i del corso ordinario e del corso di perfezionamento e la loro distribuzione per Classi, genere e provenienza, nell'ambito degli ultimi tre anni accademici.

Tabella 2. Allieve/i corso ordinario e perfezionamento/i, dati ultimi tre anni accademici

	2021/2022			2022/2023			2023/2024		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Allieve/i corso perfezionamento di cui	81	169	66	109	163	68	111	168	91
stranieri	10	26	26	13	25	22	12	28	38
donne	23	49	37	31	14	35	31	44	49
Allieve/i corso ordinario di cui	150	146	8	141	153	8	145	152	8
stranieri	1	-	-	1	-	-	1	-	-
donne	46	19	4	47	16	4	47	16	5

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

In figura 5, a seguire, il totale delle allieve e degli allievi, per ciascuno dei tre anni accademici di riferimento, che è passato da 620 nell'anno accademico 2021/2022 a 675 nel 2023/2024.

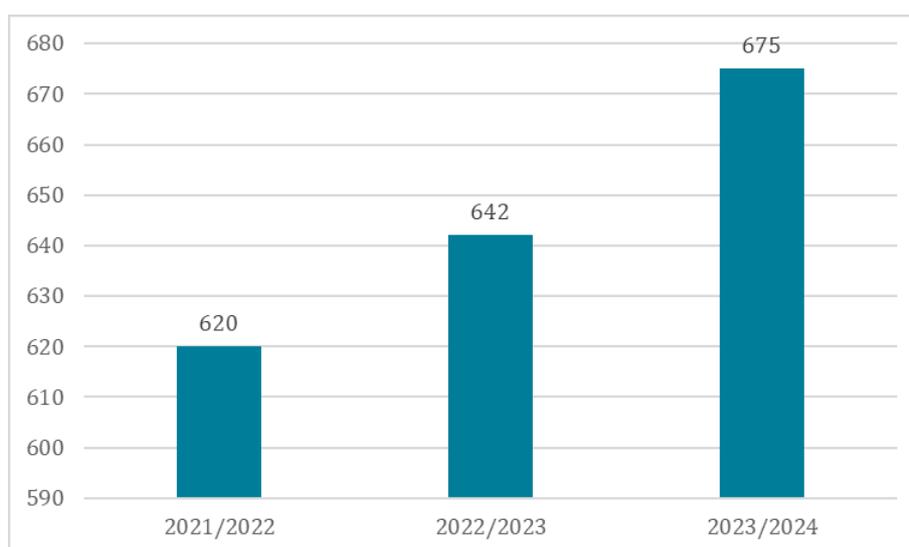


Figura 5. Totale allieve/i SNS negli ultimi 3 anni accademici

La figura 6 mostra come la crescita osservata nella figura precedente sia principalmente dovuta all'aumentato numero di iscrizioni alla Classe di Scienze politico-sociali (SPS). Nonostante ciò la Classe di Scienze (S) rimane quella con il maggior numero di iscrizioni, seguita da quella di Lettere e filosofia (LF) e infine da quella di Scienze politico-sociali (SPS).

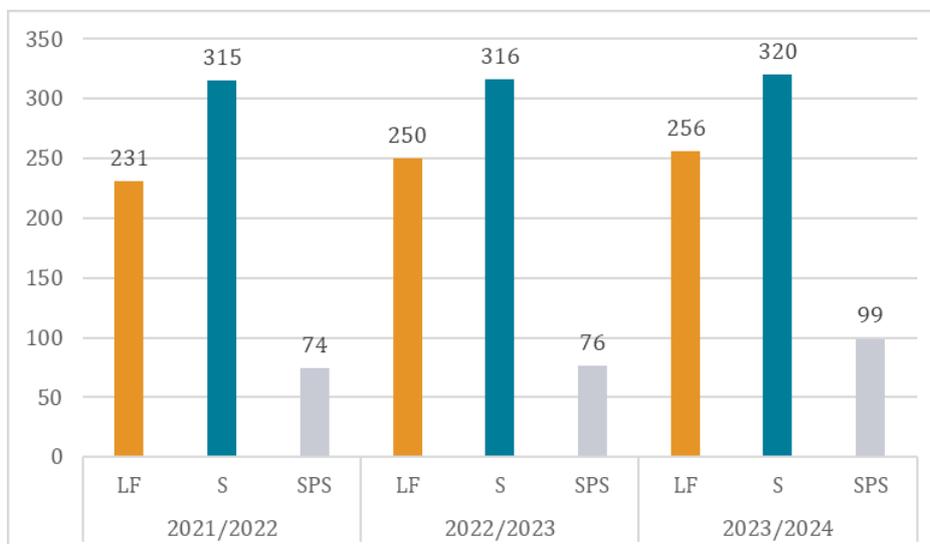
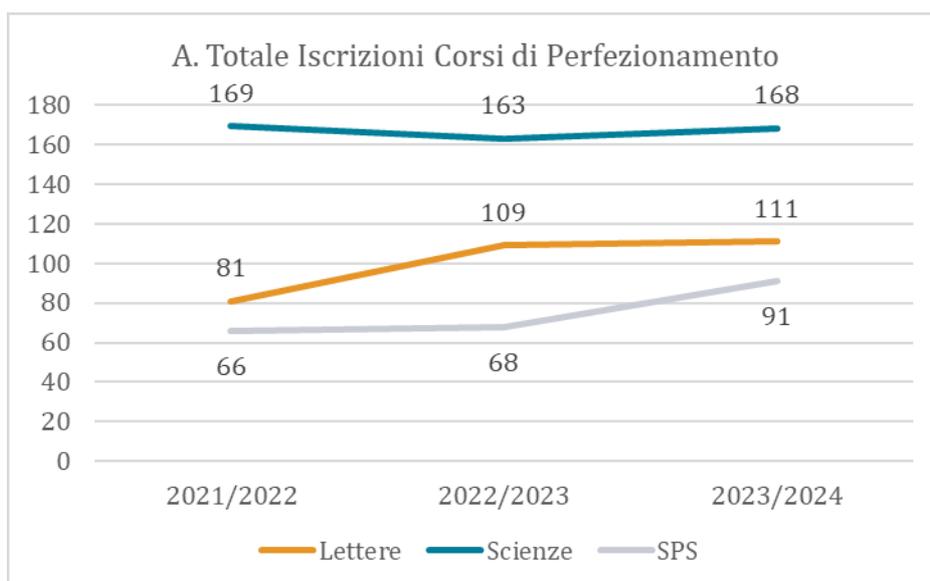


Figura 6. Allieve/i iscritte/i a ciascuna Classe Accademica negli ultimi 3 anni accademici

Come si evince dalla seguente figura 7, la differenza sostanziale tra le iscrizioni alla Classe di Scienze e le iscrizioni alla Classe di Lettere e filosofia riguarda il numero di iscritte/i ai corsi di perfezionamento (figura 7A), mentre nessuna differenza sostanziale emerge nel raffronto delle/degli allieve/i dei corsi ordinari (figura 7B). Sempre dalla figura 7 si nota come la grande maggioranza delle allieve e degli allievi della Classe di Scienze politico-sociali sia iscritta ai corsi di perfezionamento.



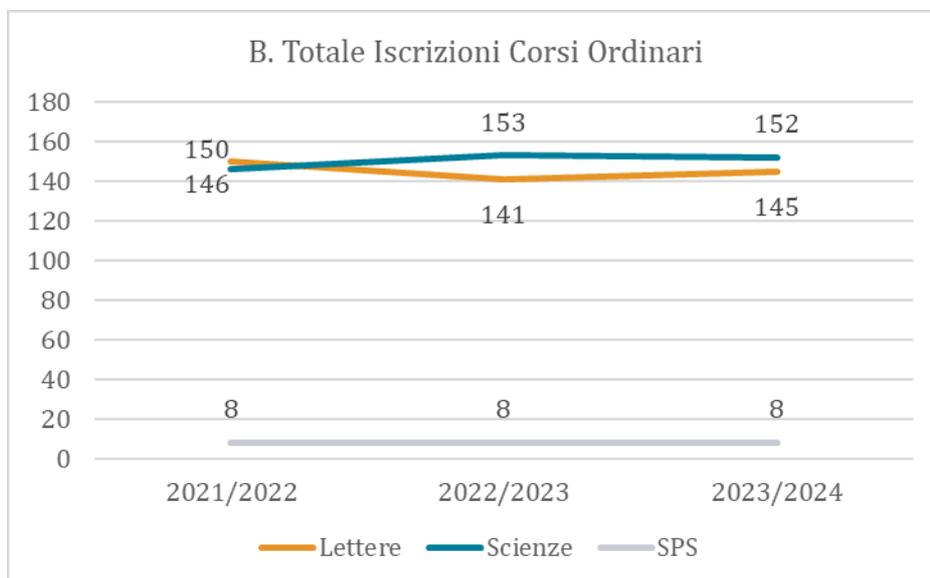
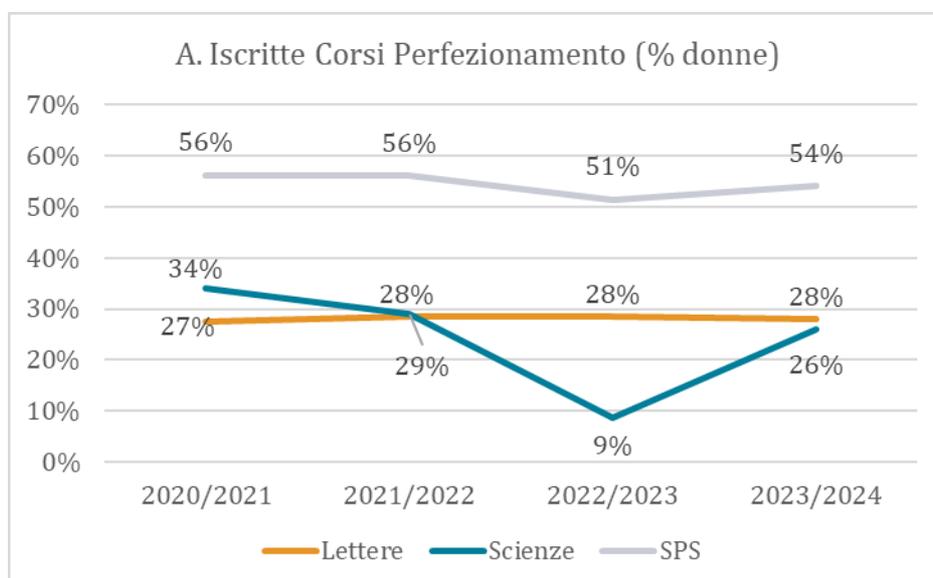


Figura 7. Numero di iscrizioni ai corsi ordinari e di perfezionamento per ciascuna Classe Accademica

La figura 8 evidenzia come è cambiata nel tempo la percentuale di allieve sul totale degli allievi. Per quanto riguarda le allieve iscritte ai corsi di perfezionamento (figura 8A), mentre per la Classe di Lettere e filosofia si registra un andamento sostanzialmente costante, si osserva negli anni una flessione sia per la Classe di Scienze politico-sociali sia soprattutto per quella di Scienze, compensata da un incremento nell'anno accademico 2023/2024. Per quanto riguarda, invece, i corsi ordinari (figura 8B), l'andamento percentuale di allieve iscritte ai corsi ordinari per le Classi di Lettere e filosofia e di Scienze rimane stabile, mentre per la Classe di Scienze politico-sociali è in aumento. 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).



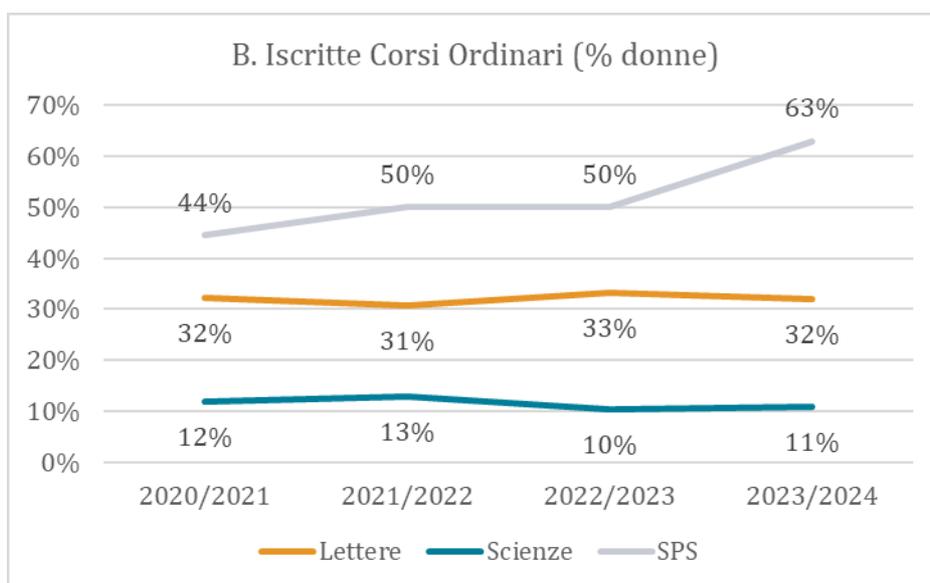


Figura 8. Percentuale di allieve iscritte ai corsi ordinari e di perfezionamento, divise per Classi accademiche

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 2021/2023.

Tabella 3. Numero di progetti di ricerca attivi, dati 2021-2023

	2021				2022				2023			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Totale	60	130	32	222	90	185	43	318	125	274	80	479
PNRR					2	9	1	12	2	11	4	17
Unione Europea	0	11	1	12	3	14	5	22	3	18	6	27
Ministeri	10	21	1	32	17	41	2	60	20	51	13	84

	2021				2022				2023			
Conto terzi	0	12	0	12	-	9	-	9	-	12	-	12
SNS	36	61	18	115	50	85	21	156	87	161	46	294
Altri	14	25	12	51	18	27	14	59	13	21	11	45

La figura 9 sottostante rappresenta la composizione al 31.12.2023 del personale non strutturato dedicato alle attività di ricerca.

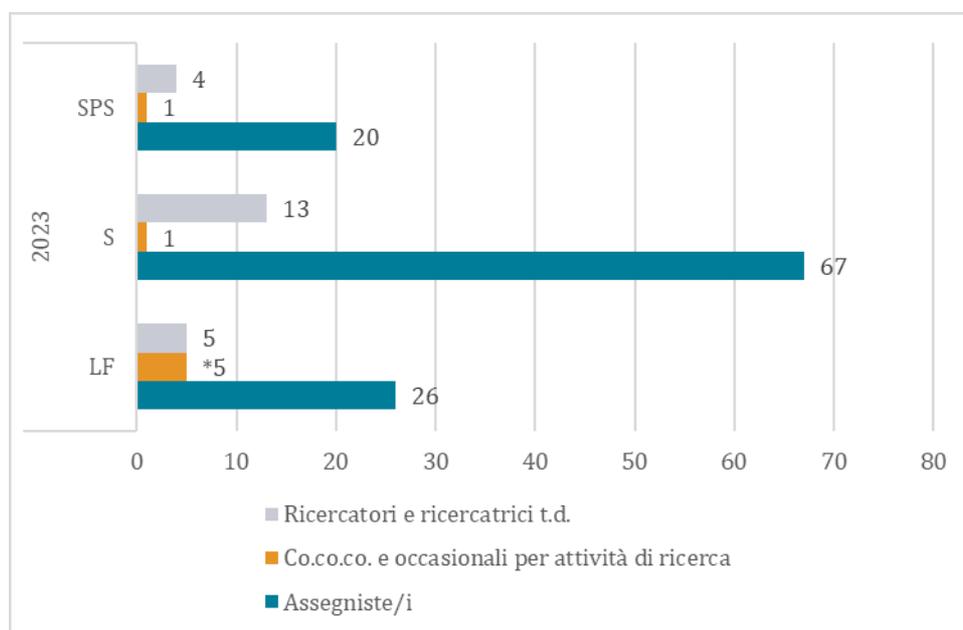


Figura 9. Composizione del personale dedicato alle attività di ricerca al 31.12.23

Nota: () In corrispondenza della Classe di Lettere e filosofia sono state censite una posizione afferente al Centro Archivistico e una afferente al Centro Edizioni.*

Infine, la tabella 4 illustra il riepilogo dei proventi al 31 dicembre 2022.

Tabella 4. Riepilogo dei proventi al 31.12.2022

A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.51.01.01 - Contratti di ricerca, consulenza, convenzioni di ricerca c/terzi	279.220,16	
A) PROVENTI OPERATIVI - I. PROVENTI PROPRI - 3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.02.06 - Assegnazione per cofinanziamento ricerca scientifica interesse nazionale	834.955,31	
CG.05.50.02.16 - Assegnazioni diverse a favore della ricerca	5.776.020,00	
CG.05.50.03.01 - Assegnazioni da altri ministeri per ricerca istituzionale	108.569,29	
CG.05.50.04.01 - Assegnazioni da Regioni, Province e Comuni per ricerca istituzionale (anche autonome)	851.870,68	

CG.05.50.05.01 - Contributi di soggetti pubblici italiani per ricerca istituzionale	271.255,30	
CG.05.50.05.04 - Contributi di soggetti privati italiani per ricerca istituzionale	803.470,88	
CG.05.50.06.01 - Contributi UE per ricerca istituzionale	2.378.961,51	
CG.05.50.06.03 - Contributi di soggetti pubblici stranieri per ricerca istituzionale	37.760,35	
CG.05.50.06.05 - Contributi di soggetti privati stranieri per ricerca istituzionale	265.276,92	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 1) Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.02.01 - Contributo Ordinario di Funzionamento	40.485.912,00	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	1.272.920,00	Dati a preventivo
laboratori	1.040.028,61	+ integrazione CDA 27_06_22
CG.05.50.02.07 - Assegnazione piano straordinario ricercatori tipo B	1.182.183,00	
CG.05.50.02.15 - Assegnazione borse di studio post lauream	2.083.320,00	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 2) Contributi Regioni e Province autonome		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.04.11 - Proventi da enti territoriali - quota partner	67.200,00	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 4) Contributi dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.05.13 - Contributi di università straniere per borse di dottorato di ricerca	10.258,28	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 5) Contributi da Università		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.05.06 - Contributi di università italiane per ricerca istituzionale	60.870,74	
CG.05.50.05.07 - Contributi diversi di università italiane	386,23	
CG.05.50.05.12 - Contributi di università italiane per borse di dottorato di ricerca	690.600,54	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 6) Contributi da altri (pubblici)		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.05.10 - Contributi di soggetti pubblici italiani per borse di dottorato di ricerca	255.133,26	
A) PROVENTI OPERATIVI - II. CONTRIBUTI - 7) Contributi da altri (privati)		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.05.11 - Contributi di soggetti privati italiani per borse di dottorato di ricerca	87.572,59	
A) PROVENTI OPERATIVI - V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		
Codice voce COGE	Saldo al 31/12/2022	
CG.05.50.07.04 - Lasciti, oblazioni e donazioni	3.582,51	
CG.05.50.07.07 - Proventi iscriz.ne convegni,seminari ecc	1.738,08	
CG.05.50.10.01 - Altri recuperi	349,56	
CG.05.51.03.02 - Sponsorizzazioni	2.683,68	
CG.05.51.03.03 - Noleggio spazi universitari	542,50	
CG.05.51.03.07 - Quote iscrizione a corsi	238,02	
CG.05.51.03.10 - Servizio foresteria	7,47	
CG.05.51.03.11 - Proventi iscriz.ne convegni,seminari ecc. - commerciale	3.437,09	

1.2.3. Il posizionamento nel panorama nazionale

La Valutazione della Qualità della Ricerca 2015-2019

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 “Valutazione della Qualità della Ricerca 2020-2024 (VQR 2020-2024)” con le specifiche sul processo di valutazione quinquennale che è stato avviato il 18 dicembre 2023 con la pubblicazione degli avvisi pubblici per la candidatura a componenti dei GEV e si concluderà entro il 31 marzo 2026 con la pubblicazione dei risultati delle valutazioni.

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

- a) dei prodotti realizzati dai ricercatori in servizio nell’Istituzione nel periodo 2020-2024, compresi quelli di cui alla seguente lettera b);
- b) 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) 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) delle attività di valorizzazione delle conoscenze, come rappresentate dai casi di studio proposti dalle Istituzioni;
- e) della entità, in termini di partecipazione e di successo ai progetti competitivi internazionali, tenuto conto della dimensione finanziaria, come specificato nel bando;
- f) delle infrastrutture di ricerca, sottoposte a valutazione su base volontaria in via sperimentale dagli Enti di ricerca e dalle Istituzioni diverse.

Le principali novità dell’esercizio di valutazione 2020-2024 sono:

- Per quanto riguarda i profili di qualità a) e b), il numero massimo di prodotti, che l’Istituzione sarà chiamata a conferire tra il 7 gennaio e il 28 febbraio del 2025, corrisponde a 2,5 volte il numero dei ricercatori in servizio al 1° novembre 2024 e ogni soggetto sottoposto a valutazione dovrà conferire almeno un prodotto.
- In merito al profilo di qualità c), potranno essere valutati anche i prodotti dei ricercatori, afferenti a istituzioni non partecipanti alla VQR, che hanno conseguito il titolo PhD alla Scuola tra il 2017 e il 2023 e che al 1° novembre 2024 saranno in servizio presso Enti italiani o esteri, Pubbliche amministrazioni o imprese.
- Per il profilo di qualità delle attività di valorizzazione delle conoscenze (d), andrà presentato un caso studio ogni 100 ricercatori in servizio presso la Scuola al 1° novembre 2024.

- È previsto un nuovo profilo di valutazione (e) basato sul numero di progetti competitivi internazionali presentati con successo e attivati nel periodo 2020-2024, tenendo conto della loro dimensione finanziaria.

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 da indici citazionali internazionali, laddove appropriata rispetto alle caratteristiche dell'Area.

Per quanto riguarda i casi studio, il giudizio di qualità 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.

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 e si segnala in particolare che il profilo a), relativo ai prodotti realizzati dai ricercatori in servizio alla Scuola nel periodo 2020-2024, compresi quelli realizzati dai ricercatori che, durante tale periodo, sono stati assunti o hanno conseguito una progressione di carriera (profilo b), non potrà avere un peso inferiore al 75%, mentre nel precedente esercizio di valutazione, VQR 2015-2019, il peso attribuito a tale profilo di qualità era pari al 90%.

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 attinge i dati sulla produzione scientifica della Scuola dall'Archivio istituzionale della ricerca IRIS e 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.

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 (RUR e, per il solo parametro Pcp, ARWU) la SNS 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:

- *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), secondo il quale la Scuola si colloca nella fascia 501-600 a livello mondiale nel 2023, e tra il 18° e il 24° posto a livello italiano. Considerando l'indicatore PCP (Per Capita Performance), che divide i risultati di tutti gli altri indicatori per il numero di personale accademico, la Normale è 1^a in Italia e 16^a al mondo.

- *Round University Ranking* (RUR), ranking moscovita che, come ARWU, si basa sui dati di Clarivate Analytics, per il quale nel 2023 la Scuola risulta 1^a in Italia e 93^a al mondo. Anche

questo ranking prevede classifiche per disciplina e guardando all'Italia, la Scuola è 1[^] sia in Natural Sciences, Life Sciences e Humanities, e 8[^] in Social Sciences.

- *THE World University Ranking* (Times Higher Education), secondo cui nel 2023 la Scuola figura prima in Italia per la qualità dell'insegnamento (parametro Teaching), mentre la classifica globale vede la Scuola al 183° posto, seconda in Italia.

- *QS World University Ranking By Subject*, in particolare nella disciplina Classics and Ancient History, nella quale la Scuola nel 2022 è 2[^] in Italia e 4[^] al mondo.

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”⁸. 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.

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”⁹. 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”¹⁰.

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 è nato al termine di un processo, partecipato e informato con i principali stakeholder interni ed esterni, e che ha visto la realizzazione di un’analisi di contesto, tramite la matrice SWOT, con identificazione di punti di forza e debolezza per il perseguimento della sua Mission.

⁸ Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, approvato dal Consiglio dell’ANAC il 16 novembre 2022, pag.22. valore pubblico

⁹ Art. 2 “Finalità” dello Statuto consultabile al link [Statuto SNS](#)

¹⁰ V. nota precedente

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 2023-2024
- 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 2024, nell'ambito dei 10 obiettivi strategici fissati nel piano programmatico di sviluppo, sono stati individuati i seguenti 4 obiettivi prioritari:

- I servizi agli allievi e alle allieve;
- Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione;
- Strategie per la sostenibilità economica e del campus;
- Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola.

cui si aggiungono gli obiettivi strategici individuati a seguito delle indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022 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 2024.

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 2024, la Scuola ha confermato i servizi e le attività che sono enunciati nelle "Politiche dei servizi" tra cui meritano menzione: il servizio "Counseling", di "Tutorato/Mentoring", il "Forum allievi", il "Gruppo teatrale" e le "Lecture della Normale". Per maggiori dettagli si rinvia al documento delle politiche della qualità sui servizi sopra citato.

Sono altresì presenti, nel ciclo della performance 2024, specifici obiettivi destinati al corpo studentesco come da allegato n.1 e che spaziano dal miglioramento dei servizi di segreteria, al potenziamento dei servizi bibliotecari.

Anche per il personale tecnico amministrativo sono state confermate per il 2024 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 il Consiglio di amministrazione ha approvato nel mese di dicembre 2023 l'aggiornamento del Piano Spostamenti Casa Lavoro, in breve PSCL (*amplius* sottosezione 3.6).

Nel ciclo 2024 sono previsti obiettivi di performance che mirano a migliorare servizi di cui beneficiano sia il personale tecnico amministrativo che corpo docente e ricercatore.

Il corpo docente e ricercatore della Scuola può avvalersi di un servizio di comunicazione delle opportunità di finanziamento di progetti che si completa con la previsione di azioni di supporto alla presentazione dei progetti. 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).

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-artistico, 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.

La fotografia degli spazi a disposizione della comunità è disponibile nella Relazione integrata sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e sulla performance. La cura e la valorizzazione degli spazi del campus è parte degli obiettivi di performance in conseguenza non solo del Piano dei lavori pubblici Per un dettaglio si rinvia all'allegato n. 1.

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 in base al merito, studenti e studentesse ammessi ai corsi partecipano, ospitati dalla Normale, 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 2024, la Scuola organizzerà tre tipologie di corsi 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 ma anche dall'estero a scegliere il percorso di studi universitari che meglio permetta loro di valorizzare le proprie aspirazioni e capacità (anche al servizio del Paese).

b. corsi di orientamento SNS, di recente programmazione, e destinato per la 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;

c. corsi su fondi PNNR: consolidando una 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.

A queste iniziative se ne aggiungeranno anche altre, di carattere sperimentale e rivolte a target specifici, volte per esempio a realizzare azioni di orientamento mirate al contrasto del gender gap nelle discipline STEM o a favorire la mobilità sociale. Si aggiungeranno poi attività, sempre

finalizzate al contrasto del Gender Gap nelle discipline STEM, iniziative rivolte 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; includono anche, come evoluzione post pandemia dell'iniziativa "La Normale a scuola", la possibilità di organizzare lezioni di personale docente e di ricerca della SNS in scuole del territorio nazionale che ne facciano richiesta. Sui corsi di aggiornamento precisiamo che essi 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.

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

Tra le attività di Terza Missione che saranno organizzate nel 2024 ricordiamo:

- i Concerti della Normale, che si articolano nella tradizionale Stagione al Teatro Verdi di Pisa, che giunge quest'anno alla sua 57° edizione, e nella mini - rassegna Scatola Sonora, ospitata nella cornice della Sala Azzurra del Palazzo della Carovana. La Stagione 2023/24 si articolerà in 15 appuntamenti mentre quella di Scatola Sonora prevede 4 concerti: il repertorio spazia dalla musica barocca al contemporaneo, con l'inserimento 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, già in corso di svolgimento, si concentra sulla figura di Alfred Hitchcock Oltre ad alcuni capolavori restaurati del regista inglese, infatti, saranno proposti altri film vicini per tematiche, stile o genere al lavoro hitchcockiano. Tutti i film saranno introdotti da studiose e studiosi, allieve e allievi e alumnae e alunni della Scuola. La rassegna sarà poi aperta e chiusa con due eventi speciali: l'esecuzione integrale delle colonne sonore di Psycho e di Intrigo internazionale, ridotte per

pianoforte dal Maestro Matteo Monico. 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 ne se aggiungeranno nel corso del 2024. Negli spazi della Torre di Ugolino o del Palazzo della Canonica potranno essere allestite mostre a tema e allieve e allievi potranno presentare proposte progettuali per attività di Terza Missione da loro ideate e realizzate (nel 2023 ricordiamo il ciclo di conferenze di giovani artisti e artiste contemporanei dal titolo Pausa Studio, il TedX LungarnoMediceo sul tema "No One is an Island", il ciclo di incontri "Voci ribelli", la realizzazione del modello LEGO del Palazzo della Carovana, le iniziative MovIMENTI (Book Club, Cineforum e Podcast) e l'evento AI Gap: Algorithmic Biases in Artificial Intelligence from Interdisciplinary Perspectives).

Nel corso del 2024 andrà 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.

Saranno inoltre sviluppate in via sperimentale nuove attività (laboratori, lezioni divulgative, attività interattive) rivolte a bambini e bambine delle scuole elementari.

Infine nel 2024, come sempre, si svolgerà la BRIGHT 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 31/12/2022, in particolare per quanto riguarda il patrimonio netto.

2.1.2. Accessibilità digitale e fisica¹¹

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](#):

I seguenti [obiettivi di accessibilità digitale](#) sono stati dichiarati e comunicati all'AGID per l'anno 2023, tramite apposita piattaforma nazionale AgID.

- verifica periodica di accessibilità su tutti i documenti di nuova pubblicazione sul sito web istituzionale
- analisi periodica dell'usabilità sul sito web istituzionale e sui siti web tematici gestiti centralmente
- creazione di un gruppo apposito sull'accessibilità.

Entro marzo 2024 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;

¹¹ Rif. art. 6, comma 2, lettera f) D.L. n. 80/2021.

- 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 le varie 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, rimanendo alcuni punti residuali impossibili da affrontare se non attraverso interventi invasivi e di demolizione di elementi oggetto di tutela. Il documento elaborato nel 2013 è stato aggiornato con un documento analogo nel corso del 2023, in cui sono evidenziati i problemi risolti in ambito accessibilità e sono riportate le planimetrie aggiornate nelle quali si evidenziano le zone non accessibili per utenti con disabilità motoria. Tale documento, denominato "Stato del patrimonio immobiliare 2023", costituirà il punto di riferimento per la programmazione degli interventi e verrà aggiornato annualmente. 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.

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.

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.

2.1.3. Procedure da semplificare e reingegnerizzare¹²

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**¹³ 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.

Adottato nel dicembre 2023¹⁴, in attuazione al Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, il **Piano triennale per la transizione digitale 2024-2026** (di seguito in breve PTD) della Scuola individua una serie di obiettivi, da compiere o realizzare nel 2024, in base all'ambito di interesse, di seguito sinteticamente descritti per ambito.

Eliminazione dei flussi cartacei, conservazione digitale, trasparenza

Il processo di transizione digitale è in fase ormai avanzata, ma rimangono alcune procedure residue che, pur avvalendosi di documenti digitalizzati, ripercorrono i medesimi flussi dei documenti cartacei. L'obiettivo invece è arrivare anche ad una revisione dei processi e ad una conseguente semplificazione degli stessi per tutti gli attori coinvolti. Le più recenti tecnologie possono avere un impatto positivo in questo senso e la loro continua evoluzione implica un'attenzione continua alla riprogettazione tesa al miglioramento.

È stato positivamente concluso (metà 2023) l'obiettivo progettuale "A1 - Digitalizzazione della modulistica", finalizzato a superare la modalità di presentazione di alcune istanze da parte degli

¹² Rif. art. 6, comma 2, lettera e) D.L. n. 80/2021.

¹³ Decreto del Direttore Rep. SNS n. 44 del 19 gennaio 2022.

¹⁴ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2023.

utenti attraverso modulistica cartacea, generalmente scansionata ed inviata tramite e-mail al protocollo o agli uffici competenti.

Per l'anno 2024 si prevede la finalizzazione di due importanti innovazioni il cui percorso è iniziato nel 2023:

- messa in produzione del flusso procedurale completamente digitale per la condivisione degli atti negoziali e relativi documenti contabili all'interno del fascicolo su Titulus e finalizzazione di attività di regolare esecuzione e liquidazione attraverso un workflow;
- introduzione di un flusso di firma digitale attraverso u-sign, uno strumento di firma digitale remota integrato anche con il sistema di protocollazione elettronica Titulus. L'adozione di u-sign, che prevede una agevole gestione dei rilasci e dei rinnovi potrà inoltre essere la base per un allargamento dei beneficiari, considerata anche la possibile integrazione con il mondo didattica (es. registrazione esami) attraverso ESSE3.

Supporto alla Governance di Ateneo e al sistema decisionale

Per il 2024 si prevede un'estensione dell'obiettivo progettuale 2022-23 "A2 – Realizzazione di un cruscotto direzionale", finalizzato all'identificazione degli indicatori più significativi sull'andamento dei principali ambiti della Scuola, con particolare riferimento agli ambiti della ricerca, della didattica, della terza missione e -all'interno delle policy già presenti in merito al controllo di gestione- degli indicatori di bilancio, al fine di attuare un efficace monitoraggio dei raggiungimento degli obiettivi strategici e di programmazione triennale. Dal 2024 si prevede inoltre un'attività di bonifica di dati storici e di un affinamento delle query in modo da portare solo dati consistenti e rendere del tutto affidabile il sistema.

Gestione della didattica

È in fase di realizzazione la messa in produzione della piattaforma ESSE3 che consentirà di gestire tutte le attività della segreteria studenti e degli uffici didattica ed internazionalizzazione, in particolare: gestione offerta formativa della Scuola, gestione carriera allievi, gestione mobilità internazionale e "a sportello", funzionalità di backoffice per segreterie, studenti e docenti, produzione di documenti e certificati, integrazioni con piattaforme nazionali (ANS, ISEE, PagoPA, SPID).

Come programmato, la piattaforma ESSE3 sarà utilizzata per gestire l'offerta formativa e i concorsi a partire dal 2024 e sarà pienamente attiva per l'anno accademico 2024-2025.

Parallelamente alla messa in esercizio di ESSE3 si prevede per l'anno 2024:

- l'attivazione di un sistema informatizzato che gestisca in modo più efficiente la richiesta di attivazione eventi (convegni, workshop, seminari) sia su fondi di ricerca che sui fondi delle Classi;

- la progettazione di interventi di digitalizzazione mirati ad una gestione dei percorsi dottorali che vedano un maggiore coinvolgimento dei colleghi di dottorato e dei coordinatori dei corsi

Gestione della ricerca

Relativamente ai servizi di supporto alla ricerca, nel 2023 sono stati introdotti sistemi informatici di supporto alle attività di ricerca, quali la gestione dei timesheet) e altri applicativi CINECA finalizzati a consentire una gestione completa dei progetti e delle attività di ricerca con l'obiettivo di ottimizzare e semplificare i processi ivi compresi: la gestione dei contratti e dei progetti di ricerca (anche conto terzi e collaborazioni con le imprese) e dei brevetti e dei relativi flussi amministrativi e contabili. Il 2024 vedrà la piena entrata in funzione degli applicativi dopo un periodo di setup, formazione del personale e coinvolgimento dei docenti.

L'attività di ricerca condotta alla Scuola comporta una significativa produzione di dati, risultati della ricerca e pubblicazioni. Lo sviluppo dell'Open Access e il monitoraggio completo delle attività e dei risultati della ricerca di ateneo attraverso l'applicativo Cineca IRIS sono stati inseriti tra gli obiettivi strategici del Piano programmatico di sviluppo 2019-2024 della Scuola nonché tra gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati ex D.M. 2021, n. 289 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2021-2023" (PRO3). Si continua a lavorare per l'aumento del numero di prodotti ad accesso aperto presenti nell'Archivio istituzionale della ricerca (IRIS), e sono state progettate azioni per incentivare e finanziare pubblicazioni nate ad accesso aperto rispetto a quelle cartacee e formare i giovani ricercatori e PhD della Scuola nella gestione, conservazione a lungo termine e diffusione dei dati della ricerca.

Gestione del personale

La Scuola sta proseguendo nella messa in atto di iniziative finalizzate ad ampliare le competenze digitali del PTA.

In particolare, si mantiene l'attenzione sul **Syllabus per la formazione digitale** promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del Piano strategico "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", finalizzata al consolidamento e alla crescita delle competenze digitali dei dipendenti pubblici per accompagnare i lavoratori nel percorso di innovazione della Pubblica Amministrazione. Nel 2024 prosegue la fruizione dei corsi messi a disposizione.

Gestione del patrimonio

Nell'ambito del supporto alla gestione del patrimonio edilizio della Scuola e della semplificazione delle relative procedure rientra la sperimentazione della metodologia BIM per

l'informatizzazione dei flussi documentali di progettazione, manutenzione e gestione degli edifici, la cui progettazione si è compiuta nel 2022. Dal 2023, sono state svolte ulteriori iniziative di formazione del personale, e si prevede di iniziare ad utilizzare pienamente la tecnologia attuando un processo che necessiterà almeno di due anni per l'applicazione dei sistemi BIM sugli edifici principali della Scuola.

E' inoltre cominciato nel il processo di informatizzazione del magazzino, che sta vedendo l'avanzamento del censimento iniziale, che include anche un'etichettatura di tutti i beni attraverso QR code, parte fondamentale del processo di informatizzazione.

Servizi infrastrutturali

Tra i servizi infrastrutturali si annoverano innanzi tutto quelli di base quali i servizi di rete e di network management, di monitoraggio ed analisi a supporto della sicurezza ICT, di autenticazione/autorizzazione/ accounting, controllo accessi, telefonia VOIP. Ove possibile, si prevede per questi servizi il completamento della migrazione in cloud nel solco di quanto già attuato anche negli anni precedenti.

Sicurezza informatica

Al fine di aumentare sensibilmente il livello di sicurezza di dati e sistemi della Scuola, è stato elaborato un progetto che prevede, con il coinvolgimento di tutti i servizi IT dell'Amministrazione (Servizio Infrastrutture Informatiche, Servizio Sistemi Informativi, Ufficio Sicurezza Informatica), le seguenti azioni:

- verificare ed eventualmente rivedere implementare i servizi necessari alla compliance al livello minimo (obbligatorio) previsto dal provvedimento AgiD (Misure minime di sicurezza);
- accelerare il processo già in atto di migrazione dei servizi su Cloud degli applicativi a supporto delle attività amministrativo-gestionali - in linea con quanto previsto dal Piano Triennale per l'informatica nella PA;
- limitare su rete locale ad accesso esclusivo via VPN (o tramite altra soluzione ritenuta idonea) eventuali servizi critici onsite, che per motivi tecnici o economici non possano essere migrati su Cloud.

Il piano completo per la transizione al digitale è pubblicato in Amministrazione trasparente, nella sezione Altri contenuti - [Transizione digitale](#)

2.2. PERFORMANCE¹⁵

Per l'anno 2024, il ciclo della performance è stato avviato 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 e del contraddittorio tra le parti 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 di I e di II Livello ovvero i Responsabili di Area e quelli di Ufficio/Servizio/Centro/STG.

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

¹⁵ Rif. art. 6, comma 2, lettera a) DL n. 80/2021.

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 37 università 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 Amministrazione¹⁶. Il numero dei comportamenti organizzativi valutati e la loro incidenza sul risultato complessivo della performance individuale aumenta 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:

¹⁶ Il riferimento è alla Direttiva ["Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale"](#)

- 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;
- ✓ per i comportamenti organizzativi: n. 6 livelli di attuazione delle competenze richieste al profilo cui è associata una scala numerica (insufficiente=4/ sufficiente=6/ buono=7 /molto buono =8 /distinto =9 /ottimo=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 2024 – Focus sulla riduzione dei tempi di pagamento e sul contenuto minimo

Il ciclo della performance 2024 è costituito da n. 94 obiettivi complessivamente assegnati di cui n. 47 Operativi e n. 47 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 segnalano 6 obiettivi legati al risparmio e all'efficientamento energetico, come indicato nella nota circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica.

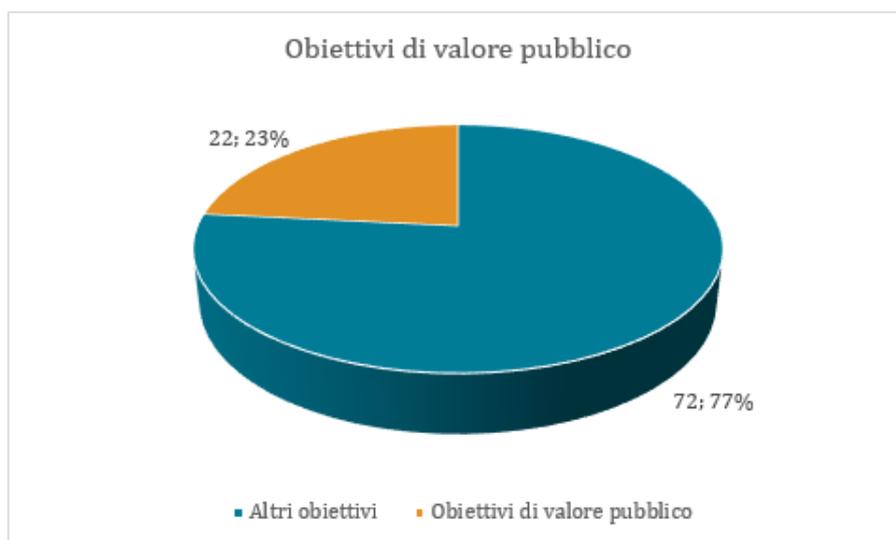


Figura 10. Obiettivi di valore pubblico, comprensivi degli obiettivi di risparmio energetico

Di seguito si riporta la distribuzione grafica degli obiettivi correlati alla sottosezione *Rischi Corruttivi e trasparenza (obiettivi T AC)*. Nel complesso sono stati assegnati n. 23 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 15 obiettivi di trasparenza, 7 di prevenzione della corruzione e 1 obiettivo riferito ad entrambe le dimensioni. Cinque di questi obiettivi, inoltre, rappresentano vere e proprie misure che abbassano il rischio di corruzione (3) e producono un innalzamento dei livelli di trasparenza (2) - *amplius* sezione 2.3 - sottosezione Rischi Corruttivi e trasparenza.

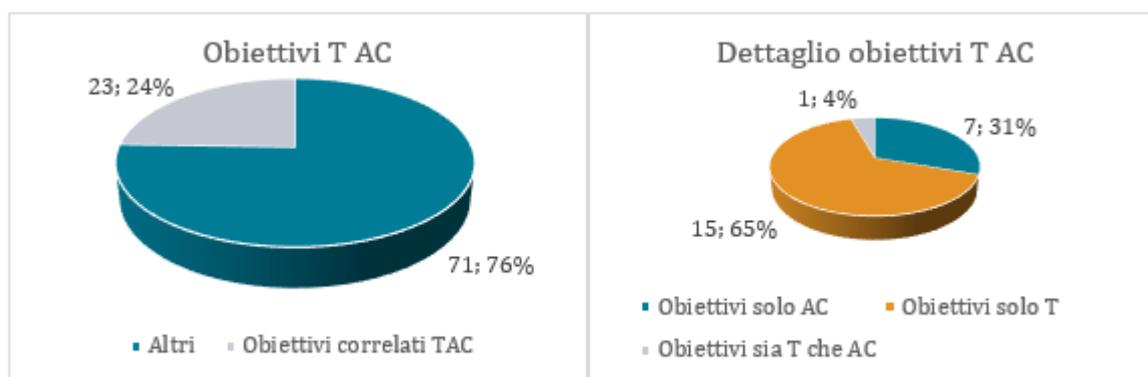


Figura 11. Obiettivi di trasparenza e anti corruzione

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.

Nello specifico, la circolare presenta dell'implicazioni sul ciclo della performance in quanto prevede per le Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del d.Lgs. n. 165/2001, incluse le Università, l'assegnazione di obiettivi annuali ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, funzionali al rispetto dei tempi di pagamento oltre che a quelli apicali delle relative strutture.

Gli obiettivi annuali dovranno essere individuati con riferimento all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 1n. 45/2018 al fine di contribuire al raggiungimento di specifici obiettivi quantitativi in termini di tempo di pagamento (target: 30 gg) e di ritardo (target: 0) previsti dal Governo per le PP.AA.

Visto l'orientamento espresso dal CODAU¹⁷, in ottemperanza a quanto prescritto dalla predetta circolare, la Scuola ha previsto l'assegnazione nel PIAO (rif. Allegato 1) di un obiettivo esplicito sulla riduzione dei tempi, per il settore di competenza, all'unico Dirigente in servizio che presidia l'Area Affari generali e acquisti e in attesa di ulteriori chiarimenti relativi al settore delle Università, ha intenzione di adottare, nel prossimo futuro, una circolare interna che espliciti, con i dovuti dettagli, il timing delle fasi che impattano sui tempi di pagamento dell'Amministrazione. Per ciascuna fase, dall'arrivo della fattura al suo pagamento, verrà individuato un tempo massimo in giorni solari, tanto da consentire, a valle del processo un consolidamento dei trend dei due indicatori in questione.

Negli ultimi 3 anni le rilevazioni annuali, tratte dal sistema contabile U-GOV, sui tempi medi di pagamento rispetto a quanto previsto dalla norma, sono state le seguenti:

Anno	INDICATORE TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI	INDICATORE RITARDO DEI PAGAMENTI
2021	-2,91	-6,69
2022	-6,49	-6,06
2023	-7,36	-8,81
Media	-5,13	-7,18

Tali dati evidenziano che la Scuola sta già garantendo i tempi stabiliti dalla normativa vigente e che negli ultimi anni gli indicatori stanno migliorando e consolidandosi in modo positivo, segno che la Scuola ha strutturato, già da tempo, un buon processo di pagamento al proprio interno (https://trasparenza.sns.it/contenuto20405_indicatore-di-tempestivit-annuale-e-trimestrale-dei-pagamenti-anno-2023_739.html).

¹⁷ Documento redatto con il contributo dei componenti dell'Ufficio Studi e validato dal Comitato Scientifico del CODAU (18 gennaio 2024).

Tenuto conto che le diverse fasi che compongono il processo acquisto-pagamento impattano sull'Amministrazione nel suo complesso, la Scuola intende perseguire l'obiettivo di sistema che consiste nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Comunque, in un'ottica di miglioramento continuo, la Scuola tenderà al rispetto del valore medio rilevato nelle ultime tre rilevazioni e segnato in tabella (-5,13 e -7,18).

2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA¹⁸

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.

È stata trasmessa ad alcune istituzioni, in qualità di stakeholders, con invito a fornire il proprio contributo. Si prevede la trasmissione al Nucleo di Valutazione della Scuola per la verifica di cui all'art. 1, comma 8 bis, della L. 190/2012.

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.

¹⁸ Rif. art. 6, comma 2, lettera d) D.L. n. 80/2021.

3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

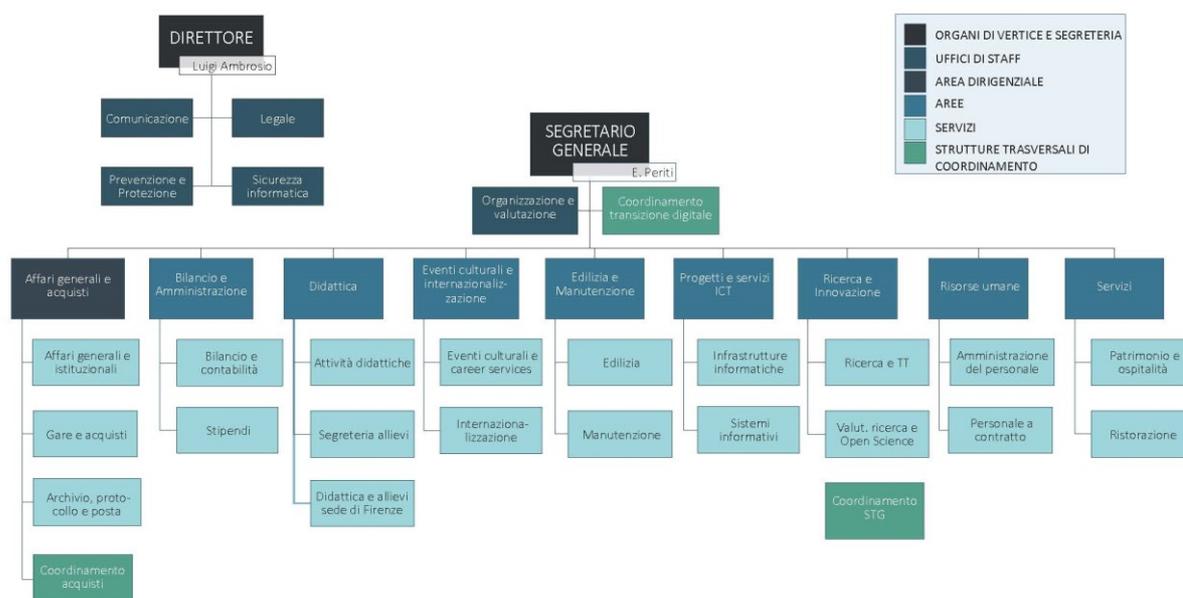
Il quadriennio 2020/2023 è stato caratterizzato da una serie di interventi organizzativi di varia portata che hanno avuto impatto sull'assetto dell'Amministrazione centrale, sui centri di supporto, nonché sui centri ed i laboratori della Scuola con l'istituzione delle strutture tecnico gestionali (in breve STG).

L'attuale assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale, introdotto nel marzo 2021, di seguito implementato al fine di ottimizzare i processi in termini di efficacia ed efficienza¹⁹ e tuttora oggetto di monitoraggio da parte del Segretario generale al fine di apportare i necessari aggiustamenti e correttivi, è coerente con le linee guida ed i criteri approvati dagli organi di indirizzo politico²⁰. In particolare:

- articolazione delle strutture di linea in aree tendenzialmente omogenee per materia, numericamente maggiori rispetto al precedente assetto e articolate di norma in due servizi, al fine di garantire maggior coordinamento e funzionalità, anche nell'eventuale prospettiva di svolgere l'attività lavorativa in modalità mista (presenza/remoto). L'area maggiormente complessa è affidata alla responsabilità diretta di un dirigente di ruolo, le altre a personale di categoria EP e soggette al presidio dirigenziale del Segretario generale;
- in staff alla Direzione, oltre ai servizi di segreteria, collocazione di uffici (legale, sicurezza informatica, prevenzione e protezione, comunicazione);
- previsione di tavoli di coordinamento trasversali, tra strutture dell'Amministrazione centrale e/o strutture tecniche a supporto di centri e laboratori, per tematiche di valore strategico e/o in ottemperanza a specifici obblighi normativi.

¹⁹ Si veda in particolare da ultimo il decreto del Segretario generale n. 815 del 28 dicembre 2023 che - a seguito delle deliberazioni assunte dagli organi in occasione delle sedute di settembre 2023 - si ricollega alla realizzazione del progetto di riorganizzazione della attività amministrative della sede fiorentina, già obiettivo di performance del Segretario generale per l'anno 2023 (rif. PIAO 2023/2025).

²⁰ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione federato del 25 febbraio 2021.



Organigramma Amministrazione al 1° gennaio 2024

L'area *Affari generali e acquisti*, in conformità con l'atto di indirizzo del 2021, continua ad essere 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*. Di seguito il dettaglio del personale afferente²¹ e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2024:

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 (Responsabile cat. D + n. 6 unità di personale)

Servizio Archivio, protocollo e posta (Responsabile cat. D + 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 di categoria EP (area amministrativo gestionale e area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati). I servizi all'interno delle aree sono invece affidate alla responsabilità di personale di norma di categoria D. Di seguito il dettaglio del personale afferente e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2024:

Area *Bilancio e amministrazione* (Responsabile cat. EP)

²¹ Nota metodologica di carattere generale: il dato relativo afferenze è al 1 gennaio 2024 e non comprende il personale in aspettativa/congedo non retribuito e quello in comando in uscita. Il personale afferente a più unità organizzative è indicato nella struttura con afferenza percentuale maggiore.

Servizio Bilancio e contabilità (Responsabile cat. D + n. 5 unità di personale)

Servizio Stipendi (Responsabile cat. D + n. 7 unità di personale)

Area Didattica (Responsabile cat. EP)

Servizio Attività didattiche (Responsabile cat. D + n. 6 unità di personale)

Servizio Segreteria allievi (Responsabile cat. D + n. 4 unità di personale)

Servizio Didattica e allievi sede di Firenze (Responsabile cat. D + n. 3 unità di personale)

Area Eventi culturali e internazionalizzazione (Responsabile cat. EP)

Servizio Eventi culturali e career services (Responsabile cat. D + n. 7 unità di personale)

Servizio Internazionalizzazione (Responsabile cat. D + n. 3 unità di personale)

Area Edilizia e manutenzione (Responsabile cat. EP)

Servizio Edilizia (Responsabile cat. D + n. 7 unità di personale)

Servizio Manutenzione (Responsabile cat. D + n. 4 unità di personale)

Area Progetti e servizi ICT (Responsabile cat. EP)

Servizio Infrastrutture informatiche (Responsabile cat. D + n. 7 unità di personale)

Servizio Sistemi informativi (Responsabile cat. D + n. 5 unità di personale)

Area Ricerca e innovazione (Responsabile cat. EP)

Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico (Responsabile cat. C + n. 7 unità di personale)

Servizio Valutazione della ricerca e Open Science (Responsabile cat. D + n. 2 unità di personale)

Area Risorse umane (Responsabile cat. EP)

Servizio Amministrazione del personale (Responsabile cat. D + n. 3 unità di personale)

Servizio Personale a contratto (Responsabile cat. D + n. 3 unità di personale)

Area Servizi (Responsabile cat. EP)

Servizio Patrimonio e ospitalità (Responsabile cat. D + n. 12 unità di personale)

Servizio Ristorazione (Responsabile cat. D + n. 9 unità di personale)

In staff alla Direzione ed al Segretario generale sono previsti uffici affidati alla responsabilità di personale di cat. D o EP. Di seguito il dettaglio del personale afferente e le posizioni di responsabilità attive al 1° gennaio 2024:

UFFICI DI STAFF

Direzione

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

Ufficio Comunicazione (Responsabile cat. D + n. 8 unità di personale)

Ufficio Legale (n. 1 unità di personale)

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

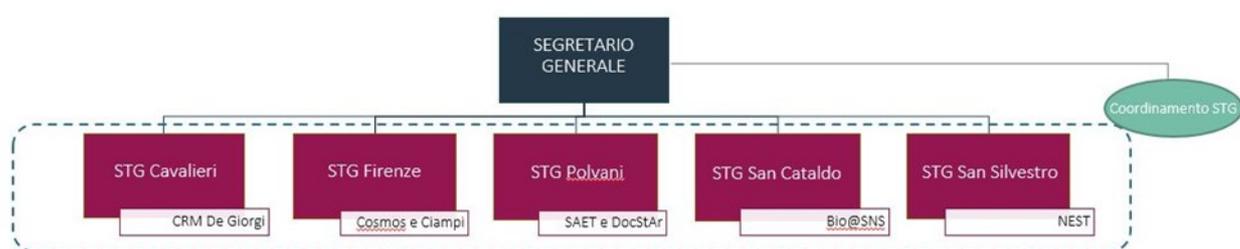
Ufficio Sicurezza informatica (Responsabile cat. EP)

Segretariato Generale

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

Anche nel 2024 continueranno ad operare i 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.



Organigramma STG al 1° gennaio 2024

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 di categoria D o EP, la compagine è di seguito rappresentata.

STG Cavalieri (Responsabile operativa cat. D + n. 5 unità di personale)

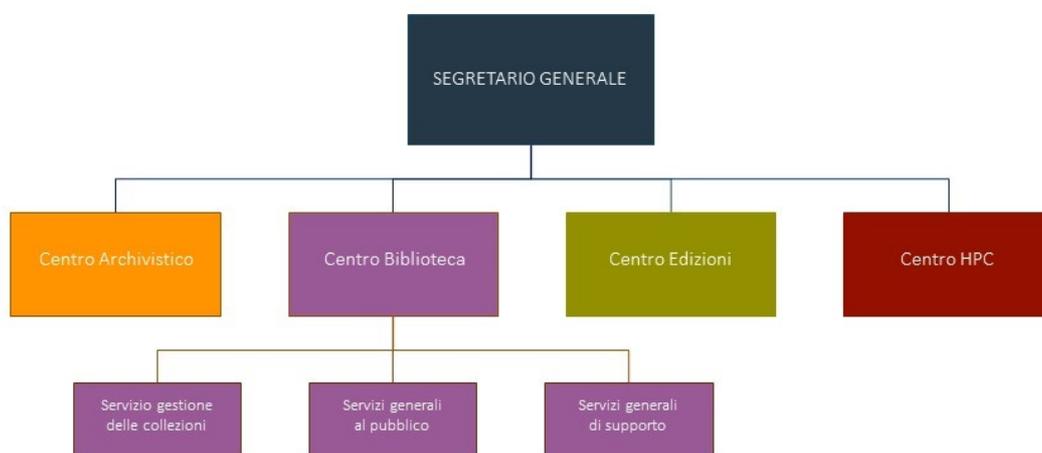
STG Polvani (Responsabile operativo cat. EP + n. 8 unità di personale)

STG San Silvestro (Responsabile operativo *ad interim* cat. EP + n. 8 unità di personale)

STG San Cataldo (Responsabile operativo cat. EP + n. 4 unità di personale)

STG Firenze (Responsabile operativa cat. EP + n. 5 unità di personale, compreso n. 1 unità a tempo determinato)

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 2024

La posizione di Bibliotecario e di Responsabile editoriale sono coperte da personale di categoria EP. La posizione di Archivista attribuita a personale di categoria D. Di seguito il dettaglio:

Biblioteca della Scuola Normale Superiore (Bibliotecario cat. EP)

Servizio Gestione delle collezioni (Responsabile cat. D + n. 9 unità di personale)

Servizi generali al pubblico (Responsabile cat. D + n. 6 unità di personale)

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

Centro Archivistico (Responsabile cat. D)

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

Centro High Performance Computing (Responsabile operativo cat. EP a tempo determinato + n. 5 unità di personale)

Nella tabella sottostante le posizioni non dirigenziali, attive al 1° gennaio 2024, ripartite per genere:

Tipologia di responsabilità	Uomini	Donne	Totale
art. 75 CCNL (cat. EP)	8	7	15
art. 91 CCNL (cat. C/D)	6	19	25
art. 91 CCNL (cat. C/D) sub specie funzioni specialistiche	2	2	4
	16	28	44

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 fattori²². 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. 76 CCNL di comparto, determinate per il personale di cat. EP, da ultimo con decreto del Segretario generale n. 299/2022²³, nonché di una delle fasce delle indennità di responsabilità da corrispondere al personale di categoria C e di categoria D ai sensi dell'art. 91 CCNL di comparto (posizioni di responsabilità e funzioni specialistiche), 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, la condivisione ed il confronto su tematiche specifiche. Nel 2024 continueranno gli incontri con i/le responsabili di servizio/ufficio ed ai titolari di funzione specialistica²⁴ 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 annuale²⁵ finalizzata all'individuazione di un set di competenze

²² Livello di controllo, dimensione economica, impatto, attività, risorse, contesto di relazione, autonomia decisionale, formazione, esperienza, difficoltà di processo.

²³ 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.

²⁴ Tra gli incontri svolti in particolare nel corso del 2023: *Gestione di organizzazioni ad elevata complessità*, 2 febbraio 2023, dott. G. Colpani, CNR, *Dematerializzare e digitalizzare: da opportunità a necessità. I cambiamenti richiedono leadership*, 12 aprile 2023, dott. D. Vannozzi, Pegaso university, *I giovani oggi - la conoscenza alla base delle decisioni*, 7 novembre 2023, M. Camisasca, ISTAT. *Governance, organizzazione e finanziamento delle università: le sfide aperte*. 14 dicembre 2023, prof. G. Donna.

²⁵ Obiettivi progettuali di tipo a) ai sensi del Regolamento SNS per la premialità (rif. 2022/2023).

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 previsto, da una parte, il passaggio alla fase applicativa, dall'altra, l'avvio di analoghe attività volta all'individuazione di un set di competenze *hard* nell'ambito dell'area contabile.

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*²⁶ e che entrerà nel vivo con la definizione, in sede di contrattazione collettiva nazionale per il comparto Istruzione e ricerca, di un nuovo sistema di classificazione per il personale delle università.

3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La fase di transizione dal lavoro agile emergenziale all'introduzione dello stesso in via ordinaria presso la Scuola è stata realizzata nel corso dell'anno 2022, prendendo spunto in generale dall'impianto tendenzialmente diffuso introdotto con i provvedimenti adottati presso la Scuola medesima nell'autunno 2021, determinandone la misura - anche al fine di una più agevole gestione - non in termini percentuali ma assoluti (giorni di lavoro agile/mese), anche differenziati, previa verifica della sussistenza delle condizionalità previste dal decreto ministeriale dell'8 ottobre 2021 e di una serie di fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali).

L'attuale assetto organizzativo, caratterizzato da strutture di linea tendenzialmente omogenee per materia, numericamente maggiori rispetto al precedente assetto e articolate di norma in due servizi, può essere considerato funzionale ad un programma di sviluppo del lavoro agile presso la Scuola.

Il programma di sviluppo, oggetto di confronto sindacale e di parere da parte del Comitato Unico di Garanzia della Scuola, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 giugno 2022 e integrato nel Piano Integrato di Attività e organizzazione per il triennio 2022/2024. In attuazione di tale programma di sviluppo, il Segretario generale con decreto Rep. SNS n. 410 del 21 luglio 2022 ha approvato le ***Linee guida in materia di lavoro agile*** del personale dirigente e non dirigente presso la Scuola, allegate al presente piano, quale parte integrante e sostanziale (Allegato n. 3) che definiscono un impianto in vigore dal 1° ottobre 2022.

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.

²⁶ 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).

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 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).

Ciascun giorno di lavoro agile spettante nel mese è fruibile a giornata intera o come due mezze giornate. 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. La Scuola monitorerà altresì l'impatto dell'utilizzo del lavoro agile sui propri stakeholders (art. 14 linee guida).

La disciplina normativa interna, così delineata, in relazione ad alcuni specifici aspetti legati alla gestione del rapporto di lavoro agile (diritto alla disconnessione, straordinario, flessibilità, etc.), laddove necessario sarà adeguata al quadro normativo nazionale, anche contrattuale, ancora in divenire.

Di seguito qualche dato relativo alla fruizione:

n. dipendenti in agile (novembre 2023)

Uomini	Donne
56	113

n. giorni di lavoro agile (novembre 2023)

Uomini	Donne
188	459

Le linee guida di cui sopra confermano l'**Osservatorio interno sul lavoro agile**, costituito su iniziativa della Delegazione di parte pubblica, con funzioni di monitoraggio del quadro normativo nazionale e della sua evoluzione, nonché di individuazione e analisi di buone prassi rilevate presso altre realtà amministrative, soprattutto universitarie. Ne fanno parte, oltre al Segretario generale e funzionari dell'Amministrazione, due componenti del Comitato Unico di Garanzia e due rappresentanti della Delegazione di parte sindacale. Rivelatosi un'opportunità di proficuo confronto su opinioni e esperienze, oltre che luogo di condivisione di materiali, i lavori dell'osservatorio continueranno nel corso del 2024, anche alla luce delle novità contrattuali a livello nazionale.

Sono confermati nel 2024 alcuni percorsi formativi di fatto funzionali al consolidamento del lavoro agile. In particolare si prevede la realizzazione di un intervento formativo sull'utilizzo delle principali funzionalità della piattaforma Microsoft 365, destinato a tutto il personale tecnico e amministrativo della Scuola.

L'introduzione di una disciplina del lavoro agile presso la Scuola ha indotto alla revisione coordinata di un'altra forma di lavoro da remoto, in particolare del telelavoro. Nel mese di ottobre 2022 sono state adottate delle nuove *Linee guida relative alle modalità di realizzazione del telelavoro domiciliare*, successivamente parzialmente integrate e modificate per un periodo di sperimentazione di dodici mesi (anno 2024), con contestuale revisione del contratto collettivo integrativo in materia²⁷.

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 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 2024-2026, in continuità con il precedente piano e secondo una logica di scorrimento. Esso presenta quindi grado di dettaglio maggiore per l'anno 2024, 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.

²⁷ Decreto del Segretario generale Rep. n. 565 del 13 ottobre 2022 e Rep. n. 461 del 31 agosto 2023.

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. 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 D.P.C.M. 24.6.2021, 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*) pari, a decorrere dall'anno 2018, al 100% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato da servizio l'anno precedente;
- 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);

- ai fini del conteggio delle risorse complessivamente utilizzabili da ciascun ateneo su FFO per il reclutamento di personale si adoperava 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 € 114.298 secondo le più recenti rilevazioni ministeriali riportate nel D.M. del 29.12.2023), 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	Cat. B	0,20
Professori associati	0,70	Cat. C	0,25
Ric.TD tipo b) e RTT su FFO (*)	0,50	Cat. D	0,30
Ric.TD tipo a) su FFO (**)	0,00	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

(**) 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;

- 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 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, nelle more dell'emanazione del nuovo D.P.C.M del triennio 2024-2026,

si ricorda che da ultimo è stato emanato il D.P.C.M. 24.6.2021, recante gli *“Indirizzi della programmazione del personale universitario (...) per il triennio 2021-2023”*, il quale ha previsto tre parametri generali di reclutamento, di cui solo quello di cui alla lett. c), di seguito riportato, è dichiarato come applicabile agli Istituti universitari a ordinamento speciale: *“c) realizzare una composizione dell’organico di ricercatori di cui all’art. 24, comma 3, lettera a), della legge n. 240 del 2010, non inferiore al 10 per cento dei professori di prima e seconda fascia, con l’obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio”*. In caso di mancato rispetto nel triennio 2021-2023 del predetto parametro è prevista una penalizzazione, pari al 10 per cento, a valere sulle assegnazioni annue delle facoltà assunzionali dell’Ateneo relative al triennio 2024-2026.

Trovano inoltre applicazione 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. a cui si fa diretto rinvio).

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

- la legge 30 dicembre 2021, n. 234, recante norme sul *“Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024”* (c.d. Legge di stabilità 2022), al comma 297, art. 1 ha 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 siano 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);
- infine con nota prot. 12441 dell’11 ottobre 2023 il MUR ha dato agli atenei 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 BCD, fondo 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 cat. EP = 0,16/0,56; per cat. B = 0,03/0,23; per cat. C = 0,05/0,30; per cat. D = 0,06/0,36.

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 20 dicembre 2023 in connessione alla formazione del Budget 2024, con qualche limitata ulteriore integrazione di aggiornamento.

Si riporta qui di seguito la situazione aggiornata delle disponibilità residue dei punti organico delle annualità 2014-2022 risultanti dall'applicativo Proper, a gennaio 2024, 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	3,45	2019	16,15
2016	0,71	2020	16,90
2017	1,71	2021	15,09
2018	11,25	2022	13,32

Con recente Decreto Ministeriale n. 1560 del 1.12.2023 (registrato dalla Corte dei Conti il 21.12.2023 e trasmesso agli atenei il successivo 29 dicembre) è stato ripartito tra le Università il contingente dei punti organico dell'anno 2023 con l'assegnazione alla Scuola di 13,32 punti organico che vanno quindi ad aggiungersi ai predetti punti organico residui delle precedenti annualità. Di tali punti organico, il MUR, tramite la piattaforma Proper, chiederà prossimamente di comunicare la programmazione di massima ripartendoli tra le principali categorie di personale accademico strutturato che incidono sui punti organico stessi (Ordinari, Associati, RTDB/RTT, PTA), tenuto conto del peso in termini di punti organico di ciascuna posizione, ferma restando la possibilità di rivedere tale ripartizione - solo di massima - in momenti successivi, con apposita delibera degli organi accademici.

Quanto sopra premesso, considerando:

a - le determinazioni adottate dal Consiglio di amministrazione della Scuola nella seduta del 20 dicembre 2023 ai sensi delle quali (vd. *infra* par. 3.3.2 e 3.3.4):

- le esigenze di assunzione del PTA previste e aggiornate per l'anno 2024, corrispondenti a n. 18 posti integrati da due ulteriori posizioni aggiuntive inserite nel presente PIAO per un totale di n. 20 posizioni (compresa n. 1 PEV) e quelle dei 21 posti residui da coprire (comprensivi di n. 5 PEV) già programmati nell'ultimo PIAO per il biennio 2022-2023, troveranno integrale

copertura ricorrendo ai punti organico dei Piani Straordinari PNRR-A e PNRR-B nel rispetto delle tempistiche assunzionali da essi previste, così da favorire l'integrazione della quota variabile dei fondi per il salario accessorio del personale tecnico e amministrativo (fondo BCD, fondo EP) attenendosi alle indicazioni ministeriali sopra richiamate;

- le esigenze assunzionali dei professori ordinari complessive previste per il triennio 2024-2026, corrispondenti a n. 14 posti (di cui n. 6 posti programmati per il corrente anno 2024) troveranno integrale copertura sui punti organico FFO, compresi quelli delle passate annualità 2014-2022;

b - le esigenze assunzionali di n.3 RTDB/RTT previste per il triennio 2024-2026 (al netto delle n.2 ulteriori posizioni di RTDB/RTT per cui sono state riservate apposite risorse del PNRR-A) (vd. *infra* par. 3.3.4), più un accantonamento prudenziale di n. 0,5 p.o. - in analogia a quanto era stato deliberato dal Consiglio di amministrazione per la ripartizione di massima del contingente dei punti organico del precedente anno 2023 - per una eventuale ulteriore posizione di RTDB/RTT che dovesse sopravvenire e gravare su FFO;

c - l'accantonamento prudenziale di 1,9 p.o. per la fascia degli associati, per una eventuale posizione di PA (0,7 p.o.) in analogia a quanto deliberato dal Consiglio di amministrazione per la ripartizione di massima del contingente dei punti organico del precedente anno 2023, e per n. 6 tenure track di passaggio da RTDB / RTT a PA (0,2 p.o. ciascuna);

ed effettuando la destinazione alla fascia dei PO dei punti organico residui rispetto alla disponibilità totale iniziale assegnata (13,32), al netto dei p.o. accantonati per la fascia RTDB/RTT (2 p.o.) e PA (1,9 p.o. complessivi), con la destinazione al PTA dell'ulteriore quota residua inferiore a n.1 p.o. necessario per coprire almeno una posizione di Ordinario, si propone di procedere - con l'approvazione del presente PIAO - ad una programmazione di massima del fabbisogno 2023 come di seguito indicato, anche ai fini degli obblighi di comunicazione al MUR tramite Proper:

Posizioni	Punti organico 2023
Disponibilità iniziale	13,32
PO	9,00
PA	1,90
RTDB/RTT	2,00
PTA	0,42
Totale	13,32

A proposito delle predette disponibilità di punti organico FFO della Scuola si precisa infine che:

- nelle disponibilità residue degli anni 2014-2022 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;
- si procederà infine ad un attento controllo e monitoraggio *in itinere* dei nuovi punti organico da impegnare 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 31.12.2023 (dotazione e cessazioni)

Personale docente e ricercatore

Consistenza del personale docente e ricercatore alla data del 31.12.2023

QUALIFICA	31.12.2023
Professori di I fascia	32
Professori di II fascia	32
Ricercatori universitari	4
Ricercatori TD tipo a)	19
Ricercatori TD tipo b)	3

Dettaglio consistenza numerica alla data del 31.12.2023 per Classi accademiche

QUALIFICA	Classe Scienze	Classe Lettere e filosofia	Classe di Scienze politico-sociali
Professori di I fascia	14	13	5
Professori di II fascia	16	11	5
Ricercatori universitari	2	2	0
Ricercatori TD tipo a)	10	5	4
Ricercatori TD tipo b)	3	0	0
Totali	45	31	14

Previsioni numero di cessazioni certe nel triennio 2024-2026

QUALIFICA	al 31.12.2024	al 31.12.2025	al 31.12.2026
Professori di I fascia	1	4	2

QUALIFICA	al 31.12.2024	al 31.12.2025	al 31.12.2026
	(BIO/09)	(M-STO/02; FIS/02; L-FIL-LET/10; M-STO/04)	(SPS/04;SECS-P/02)
Professori di II fascia			
Ricercatori di ruolo			1 (L-FIL-LET/08)
Ricercatori a tempo determinato tipo a)	1 (FIS/03*)	6 (FIS/05; INF/01*;CHIM/12*;CHIM/02*;SPS/11*;FIS/05*)	9 (L-FIL-LET/02*;L-FIL-LET/13*; L-ANT/07*; INF/01*; M-STO/04*; SPS/04*; SECS-S/06*; SPS/04*; MAT/03*)
Ricercatori a tempo determinato tipo b)**		3 (FIS/02; FIS/05; MAT/06)	

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

**Per tali ricercatori tipo b) devono essere ancora espletate le procedure di valutazione per il passaggio al ruolo di professore associato.

Dirigenti, CEL e personale tecnico-amministrativo

Consistenza del personale alla data del 31.12.2023

QUALIFICA	31.12.2023
Dirigenti	1
Cat. EP	18
Cat. D	105
Cat. C	91
Cat. B	17
CEL	2
Totale	234

Dettaglio dotazione organica con riferimento alle aree professionali di inquadramento delle 231 unità di personale tecnico-amministrativo (esclusi CEL e dirigenti):

Area	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. EP	Totale
Amministrativa		60			60
Amministrativa-gestionale			48	8	56
Biblioteche		6	9	1	16
Servizi generali e tecnici	17				17
Tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati		25	48	9	82
Totale	17	91	105	18	231

Previsioni numero di cessazioni nel triennio 2023-2025

QUALIFICA	al 31.12.2024	al 31.12.2025	al 31.12.2026
Dirigenti			
Cat. EP	1		1
Cat. D		1	2
Cat. C	3	1	2
Cat. B	1	1	
CEL	1		

3.3.2. Situazione programmazione 2022-2023

Di seguito sono richiamati i posti di ruolo previsti nella programmazione del fabbisogno 2022-2023 in corso di copertura ed i posti di ricercatore a tempo determinato deliberati nel corso dell'anno 2023.

Personale docente e ricercatore

Con riferimento a posti di professore di prima fascia, alla data del 31.12.2023 risultano in varie fasi di espletamento, o attualmente interessate da EOI, i seguenti posti previsti nella programmazione riferita all'anno 2023 impegnati/da impegnare su FFO:

Classe	n. posti e Settore scientifico disciplinare	p.o.	Tipo p.o.
Classe di Lettere e filosofia	n.1 PO di M-STO/06 Storia delle Religioni (art. 1, comma 9 Legge n. 230/2005 – chiamata diretta – nomina prevista dal 1.2.2024)	1,00	FFO
Classe di Scienze	n. 1 PO di FIS/01 Fisica sperimentale (art. 7, c. 5bis in corso)	1,00	FFO
Classe di Scienze	n. 1 PO di CHIM/02 (EOI in corso)	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 2023 su FFO, è ormai prossima la copertura di n. 1 posto di RTDB del s.s.d. SPS/04 (esperto di Quantitative Methods) della Classe di Scienze politico-sociali.

Con riferimento ai ricercatori di tipo a) (RTDA), nel corso dell'anno 2023 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 politico-sociali	n.1 RTDA di SPS/09 (procedura espletata, assunzione vincitore prevista dal 1.2.2024)	FFO
Classe di Scienze	n.1 RTDA di FIS/03 Fisica della materia (procedura in corso)	Risorse esterne PNRR p.e. NQSTI
Classe di Scienze	n.1 RTDA di INF/01 Informatica (procedura in corso)	Risorse esterne PNRR p.e. FAIR
Classe di Scienze	n.1 RTDA di BIO/09 (procedura in corso)	FFO
Classe di Scienze	n.1 RTDA di BIO/13 (procedura deliberata, da bandire)	FFO
Classe di Scienze	n.1 RTDA di BIO/09 (procedura deliberata, da bandire)	FFO

Dirigenti, CEL e personale tecnico-amministrativo

Con riferimento al personale tecnico amministrativo, si riportano qui di seguito i posti della programmazione degli anni 2022-2023 che alla data del 31.12.2023 risultano in fase di copertura:

Anno 2022				
n.	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.
1	C	Amministrativa	servizio Didattica e allievi sede Firenze (già servizio Didattica del polo)	0,25
1	D	Amministrativa-gestionale	STG Cavalieri	0,30
Anno 2023				
	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dati (profilo ingegnere gestionale)	ASE servizio Patrimonio e ospitalità	0,30
1	D	Amministrativa-gestionale	Area Risorse Umane	0,30
1	C	Amministrativa	ARU servizio Amministrazione del personale	0,25
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dati	STG San Silvestro	0,30
	C	Amministrativa	Ufficio Organizzazione e	0,25

1			valutazione	
1	D	Amministrativa-gestionale	AEI servizio Internazionalizzazione	0,30
1	PEV D-EP	Amministrativa-gestionale	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,10
1	PEV C-D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat	ASE servizio Patrimonio e ospitalità	0,05
1	D	Amministrativa-gestionale (profilo placement)	AEI servizio Eventi culturali e career services	0,30
1	D*	Amministrativa-gestionale	AAG servizio Affari generali	0,30
2	PEV B-C	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat (cuochi)	ASE servizio Ristorazione	0,10
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat	STG Polvani	0,30
1	PEV C-D	Amministrativa-gestionale	Area Edilizia e Manutenzione	0,05
2	C	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat	ASE servizio Ristorazione	0,50
1	D	Amministrativa-gestionale	STG Firenze (già servizio Eventi e gestione del Polo)	0,30
1	C	Amministrativa	ABA servizio Stipendi	0,25
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat (profilo statistico)	Ufficio Organizzazione e valutazione	0,30
Totale punti organico posizioni residue da coprire programmate nel 2022-2023 (al netto delle integrazioni secondo la nota MUR n.12441/2023)				4,80

* v. *infra* sostituzione in nuovi posti programmazione 2024.

Con riferimento ai punti organico, si ricorda che per decisione assunta dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 20 dicembre u.s., le predette posizioni 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.

In particolare, ai sensi di quanto deliberato dal Consiglio di amministrazione, per ogni posizione sopra prevista, l'utilizzo dei punti organico del Piano PNRR-A residui (al netto di quelli già utilizzati per n.2 posti di Ordinario e di quelli riservati a n.2 posizioni di RTB/RTT della Classe di

Lettere e filosofia) oppure del Piano PNRR-B, sarà esplicitata nel contratto di assunzione degli interessati (tenendo conto delle tempistiche assunzionali e di quelle previste per ciascuno dei due Piani), con un'incidenza corrispondente al peso del punto organico ordinario integrata con la percentuale aggiuntiva definita per ogni categoria dalla nota MUR n.12441/2023 (fatte salve successive diverse indicazioni ministeriali).

3.3.3. Programmazione strategica del fabbisogno per il triennio 2024-2026

Contesto di riferimento

Il contesto di riferimento esterno in cui si inquadra la programmazione in oggetto non può non tenere conto della significativa evoluzione che la normativa di settore sta continuando a registrare, in questi ultimi anni, prevalentemente al fine di dare progressiva e compiuta attuazione alla *milestone* del PNRR di riforma del pubblico impiego (M1C1-56), che ne condiziona le previsioni e le tempistiche di realizzazione.

A tale proposito si evidenzia quanto segue:

- 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 saranno da disciplinare nel dettaglio con appositi regolamenti interni - le cui politiche di reclutamento risultano per il momento ancora sospese in quanto condizionate dalla preventiva compiuta definizione della normativa legislativa e contrattuale nazionale di riferimento, ad oggi non avvenuta. Con riferimento ad altre figure accademiche previste dalla Legge n. 240/2010, si segnala invece che la Scuola si è dotata nel corso del 2023 di nuovi regolamenti interni con particolare riferimento ai ricercatori in tenure track (RTT), introdotti dalla medesima Legge n. 79/2022 sopra richiamata, e alla figura dei tecnologi a tempo determinato ai sensi dell'art. 24-bis della Legge n. 240/2010: regolamenti che hanno già trovato applicazione con procedure espletate e/o in corso, funzionali alla realizzazione di progetti PNRR e del Dipartimento di eccellenza della Classe di Scienze;
- al momento della stesura del presente documento non è ancora stata stipulata in via definitiva, e non è pertanto applicabile, la parte giuridica del CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2019-2021 (di cui è stata siglata soltanto l'ipotesi di accordo) la quale inciderà sulle ordinarie leve di sviluppo e di gestione del personale tecnico amministrativo, nonché sulla definizione del nuovo sistema di classificazione del personale e dei nuovi profili professionali;
- è stata oggetto di reiterati ulteriori interventi legislativi, altresì, la normativa relativa agli strumenti di reclutamento di personale dall'esterno: riguardo ad essa sono infatti sopravvenuti,

nel corso del 2023, numerosi interventi normativi puntuali e non del tutto organici, alcuni dei quali stanno creando agli atenei criticità ancora non risolte e rilevanti costi di gestione (si pensi alla disposizione che limita lo scorrimento delle nuove graduatorie al 20% di idonei reclutabili rispetto ai posti oggetto di ciascun bando), nonché la revisione del DPR n. 487/1994 (modificato con DPR n. 82/2023) che detta le principali regole dell'intero processo di reclutamento mediante concorso pubblico. Riguardo a questo la Scuola, nelle more della revisione integrale del regolamento interno, ha recentemente adottato le modifiche normative indispensabili per consentire la ripresa delle procedure concorsuali, che avverrà attraverso la prossima revisione di atti e procedure finalizzati a darvi concreta attuazione. A ciò si aggiunge altresì la recente definizione della nuova disciplina interna da applicare in materia di progressioni verticali ordinarie del personale tecnico e amministrativo ai sensi dell'art. 52, comma 1bis del D. Lgs. n. 165/2001, più volte modificato; intervento regolamentare, quest'ultimo, che si è reso necessario a seguito del venir meno della previgente disciplina di cui all'articolo 22, comma 15, del Decreto Legislativo n.75/2017, e che consentirà il completamento della copertura dei posti, già previsti in programmazione, finalizzati a coniugare la promozione della crescita professionale del personale interno con le effettive esigenze di miglioramento e/o di sviluppo organizzativo della Scuola per il rafforzamento della funzionalità ed efficienza dei processi interni e della qualità dei flussi di erogazione dei servizi.

Altro fattore esterno significativo, sperimentato da molti atenei in questi ultimi anni, consiste nella perdurante oggettiva difficoltà di intercettare un'adeguata domanda di impiego nei ruoli del personale tecnico amministrativo in risposta ai concorsi banditi (sia in termini quantitativi che qualitativi), anche se, sotto questo profilo, si evidenzia che le attività di reclutamento che sono state intraprese con modalità ulteriormente intensificate e maggiormente diversificate nel corso del 2023 (si pensi ad esempio al maggior utilizzo di procedure di mobilità volontaria intercompartimentale, di scorrimento di graduatorie proprie o di enti convenzionati, di ricollocazione/riqualificazione di personale interno, nonché alle assunzioni a tempo determinato e acquisizione del personale in somministrazione effettuate anche in connessione a nuove attività di riorganizzazione e/o razionalizzazione dei processi e dei servizi o di avvicendamenti di personale) hanno consentito di rendere più efficaci e ridurre le tempistiche di copertura di molteplici posti programmati. Questo è avvenuto nonostante il complesso quadro normativo per tempo vigente in materia che ha richiesto, come precedentemente ricordato, di attendere i tempi tecnici necessari per l'adozione e revisione della disciplina degli strumenti ordinari di reclutamento concorsuale e di progressione di carriera, senza trascurare in nessun momento l'orientamento alla qualità del personale da reclutare che rappresenta un principio cardine prioritario per la Scuola.

È infine da continuare a tenere presente come fattore di contesto esterno particolarmente significativo anche nel triennio 2024-2026, quello connesso ai finanziamenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) che condizionano in modo rilevante le attività economiche complessive del Paese, con un ruolo particolarmente significativo destinato al settore dell'istruzione superiore e della ricerca. Già dal 2022 la Scuola è attivamente coinvolta in numerose linee di intervento del PNRR, le quali sono state ulteriormente implementate nel corso del 2023 e che comportano, tra l'altro, l'attivazione di nuovi dottorati di ricerca, il reclutamento di giovani ricercatori, il finanziamento e la realizzazione di rilevanti progetti di ricerca e di infrastrutture e tecnologie ad essi connesse, con uno sforzo organizzativo che continua ad impattare sulle politiche di reclutamento in modo duplice: sia rendendo necessario di assicurare il potenziamento delle strutture dell'articolazione amministrativa e dei centri di supporto maggiormente coinvolte, sia richiedendo una costantemente elevata attività di reclutamento di personale accademico dedicato alla ricerca e al suo supporto tecnico/amministrativo (in particolare ricercatori a tempo determinato, assegnisti di ricerca e tecnologi) finanziato a valere sulle stesse risorse del PNRR, secondo le stringenti tempistiche da esso imposte; attività di reclutamento, quest'ultima, particolarmente interessata peraltro da continui avvicendamenti e ricambi del personale da reclutare ed elevata mobilità, considerato il volume di attività di ricerca da svolgere e di posti ad essa connessi che i finanziamenti PNRR alimentano a livello di intero sistema universitario e di enti di ricerca coinvolti.

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 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:

- implementazione di opportuni aggiustamenti che portino alla completa realizzazione e all'ottimale funzionamento, a regime, dell'attuale assetto organizzativo, il quale a decorrere dal 1° gennaio 2024 ha visto, tra l'altro, l'entrata in vigore della riorganizzazione delle attività e dei servizi della sede di Firenze, già facenti capo alle strutture amministrative del Polo fiorentino che hanno trovato una nuova collocazione organizzativa e gestionale;
- variazione della componente accademica della Scuola con particolare riferimento al sensibile incremento del numero dei professori associati verificatosi negli ultimi anni a valere sulle apposite risorse dei piani straordinari per la progressione dei ricercatori (esaurite con l'anno 2022) e a seguito delle procedure di tenure track degli RTDB assunti sui precedenti piani straordinari ad essi dedicati;

- emergere di nuove 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.

In tali contesti, la Direzione – in linea con quanto fatto gli anni precedenti - ha avviato un confronto istituzionale negli ultimi mesi del 2023 coinvolgendo i Presidi delle Classi, da cui sono scaturite una serie di linee di sviluppo scientifico e didattico; contestualmente il Segretario Generale ha effettuato una serie articolata di approfondimenti con particolare riferimento al fabbisogno di personale tecnico e amministrativo coinvolgendo i responsabili di struttura nelle valutazioni delle prioritarie esigenze di servizio da fronteggiare. 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 20 dicembre 2023, in connessione all'approvazione del Budget 2023, fatte salve limitate integrazioni per ulteriore aggiornamento del fabbisogno.

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 20 dicembre u.s., rappresentano un ulteriore aggiornamento e specificazione delle linee di indirizzo già approvate nei piani triennali antecedenti, basata sui contributi ricevuti dai Presidi delle tre Classi - di seguito sinteticamente riportati - con una particolare focalizzazione sulle esigenze assunzionali relative alle posizioni di docente di prima fascia, sia derivanti da prevedibili cessazioni di servizio che da esigenze di sviluppo ulteriori. Tali linee di intervento relative a ciascuna Classe sono state delineate nell'ottica di una evoluzione controllata della distribuzione del personale tra le fasce e, in termini globali, rispettosa dell'equilibrio di bilancio.

Per poter procedere alla copertura delle posizioni di docente di prima fascia previste si guarderà anche alla possibilità di fare chiamate dirette e/o di avvalersi dei nuovi strumenti di reclutamento, quali le procedure di mobilità per chiamata di cui all'art. 7, comma 5bis e 5ter, della Legge n. 240/2010 - già disciplinate nel regolamento per la selezione dei docenti aggiornato nel 2022 e utilizzati con successo nel corso del 2023 - facendole precedere da

richieste internazionali di Expression of Interest (EoI), secondo la linea di indirizzo approvata dal Senato Accademico.

In aggiunta a questo sarà inoltre 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 o Starting Grant ERC) o in relazione al turn over dei professori associati. Tali posizioni, in continuità con quanto previsto nelle programmazioni precedenti, non sono quindi a priori assegnate né alle Classi né, di conseguenza, a specifici settori disciplinari: la loro attivazione sarà valutata dagli organi della Scuola in seguito a manifestazioni di interesse provenienti dai vincitori dei bandi.

Classe di Scienze

La Classe ha fatto una analisi approfondita dello stato attuale del suo organico in relazione alle esigenze di didattica e ricerca e ne è emerso un quadro soddisfacente, che pur nell'esiguità dei numeri, copre la maggior parte delle esigenze riscontrate. Durante l'anno 2023 è stata completata la prevista EoI per una posizione di Ordinario nel S.C. 02/A1 Fisica Sperimentale delle interazioni fondamentali - s.s.d. FIS/01, a valle della quale la Classe ha deciso di procedere alla copertura del posto mediante una procedura di mobilità per chiamata, attualmente in corso, su progetto mirato alla Fisica Sperimentale delle onde gravitazionali ed è stata anche avviata una seconda EoI per il s.s.d. CHIM/02, come previsto dalle linee di sviluppo del Piano Triennale precedente.

Per il prossimo triennio 2024-2026, la Classe ha aggiornato i due tipi di priorità (elevata e media) in linea con quanto fatto precedentemente ed in particolare sono emerse le seguenti proposte condivise unanimemente.

(a) Prospettive ad elevata priorità

Oltre alla conclusione della EoI in CHIM/02, una alta priorità è stata assegnata all'avvio di una EoI per una posizione di Ordinario in Matematica Finanziaria (SECS-S/06) che era già stata prevista nel precedente Piano per l'anno 2024. Considerato il prossimo pensionamento del Prof. Cattaneo sarà necessario consolidare l'Area di Biologia con la copertura di una nuova posizione di Ordinario del s.s.d. BIO/09.

(b) Prospettive a media priorità

Per la seconda parte del Triennio esistono alcune necessità di priorità media. Sarà necessario riavviare una EoI per una posizione di Ordinario in Fisica Teorica (FIS/02) la cui ricerca non è andata a buon fine in due tentativi precedenti. L'Area di Matematica conferma poi la necessità per il 2025, già prevista nel Piano precedente, di coprire una posizione di Ordinario nell'area della Geometria (MAT/03) in cui potrebbe verificarsi una criticità in considerazione dell'avvicinarsi del pensionamento nel biennio 2027-2028 dei due Ordinari del settore

(professori Vistoli e Zannier). Sempre a media priorità, nella seconda parte del Triennio si ritiene utile prevedere la copertura di una posizione di ricercatore in tenure track (RTT) in un'area scientifica da definire all'interno della Classe.

Classe di Lettere e filosofia

La Classe di Lettere si è rinnovata e ha ampliato il proprio organico durante l'a.a. 2022-23, che ha visto giungere a compimento le procedure selettive relative alla copertura di un posto di Ordinario di Storia della filosofia e ad un posto di Ordinario di Letteratura comparata, a seguito delle quali hanno preso servizio il prof. Alfredo Ferrarin ed il prof. Massimo Fusillo. Sta inoltre per concludersi la chiamata diretta di una docente di prima fascia di Storia delle religioni, nella persona della prof. Corinne Bonnet, la quale entrerà in servizio l'1.2.2024. Con tale ulteriore ingresso gli Ordinari della Classe saliranno in tutto a 14.

Su fondi esterni della prof. Borg (ERC) e su fondi PNRR la Classe ha da poco reclutato inoltre n.4 RTDA, nei ss.ss.dd. L-ANT/07 Archeologia classica, L-FIL-LET/02 Lingua e letteratura greca, L-FIL-LET/13 Filologia italiana e M-STO/04 Storia contemporanea, e sono attualmente in corso o di prossima indizione, rispettivamente, una procedura per la copertura di un posto di RTDB in M-FIL/03 Filosofia morale e una procedura per la copertura di un posto di RTDB/RTT in M-FIL/02 Logica e filosofia della scienza, che andranno a completare l'offerta didattica del seminario di Filosofia come previsto dalla programmazione triennale 2023-25.

Si sta avvicinando tuttavia il momento dell'andata in quiescenza di tre Ordinari, al termine dell'a.a. 2024/2025, in discipline fondamentali per la Classe relative ai ss.ss.dd. L-FIL-LET/10 Letteratura italiana, M-STO/02 Storia moderna, M-STO/04 Storia contemporanea. Si propone perciò complessivamente nel prossimo triennio il reclutamento di n.6 Ordinari, di cui tre per sostituzione dei predetti e tre già previsti nella precedente programmazione, da definire meglio in un secondo momento, e destinati ad ampliare l'offerta didattica dei seminari di Italiano e di Storia, che risultano al momento i più sguarniti anche rispetto alla loro configurazione pregressa.

Secondo tale programmazione, e tenuto conto delle prossime cessazioni di un ricercatore di ruolo (L-FIL-LET/08) e di un RTDA (M-STO/02), la Classe all'inizio dell'a.a. 2026-27 verrebbe a constare di 17 Ordinari, 11 Associati, 1 Ricercatore di ruolo e 4 RTDA.

Classe di Scienze politico-sociali

La Classe di Scienze Politiche e Sociali è cresciuta negli ultimi anni, passando da uno a cinque Ordinari e da tre a cinque Associati tra il 2019 e il 2023 e nei prossimi anni è prevista un'ulteriore fase di crescita con l'obiettivo di assestarsi a un numero non troppo lontano da venti posti strutturati, che può essere considerato una massa critica per dare continuità a ricerca e didattica, diversificare le aree di forza, e poter partecipare (con il coinvolgimento eventualmente

di qualche collega delle classi pisane in discipline limitrofe) ai concorsi per i progetti dei Dipartimenti di Eccellenza. Dal punto di vista delle necessità didattiche, i due dottorati insieme hanno reclutato negli ultimi due anni quasi il 50% di posti in più grazie alle borse PNRR ed è ben avviato un processo per portare il corso ordinario da quattro ad una decina di studenti all'anno, oltre alla riflessione - attualmente in atto - relativa alla formalizzazione di attività come le seasonal schools. In questo quadro, i prossimi tre anni saranno particolarmente importanti per attuare una delicata fase di transizione, da realizzare con la migliore qualità possibile e in modo organico e ben bilanciato, anche allo scopo di fare fronte alla sopravvenuta necessità di sostituire una docente di seconda fascia della Classe che ha lasciato scoperta l'importante area dell'International Political Economy, nonché all'avvicinarsi del prossimo congedo di due Ordinari dei ss.ss.dd. SPS/04 e SECS-P/02, che hanno rivestito e rivestono ruoli importantissimi rispettivamente come Preside della Classe e come Presidente dell'Istituto Ciampi.

La programmazione 2024-2026 della Classe, tenendo conto di quanto già previsto dalla precedente programmazione 2023-2025 così come rimodulata dagli organi accademici nel mese di aprile 2023, aggiornata alla luce delle nuove esigenze didattiche-scientifiche, prevede la necessità di copertura di n.4 posizioni di Ordinario di cui:

- nell'anno 2024: n.1 posto di Ordinario dell'Area 14 delle scienze politiche e sociali (probabilmente del s.s.d. SPS/04 o SPS/07) "esperto in gender studies" e n. 1 posto di Ordinario della medesima Area 14 (del s.s.d. SPS/04, o eventualmente altro s.s.d., a seguito di EOI, se la posizione di esperto in gender studies fosse ricondotta al s.s.d. SPS/04), che sia "esperto/a in International Relations"; posizione quest'ultima da intendersi in sostituzione della docente di seconda fascia recentemente cessata;
- nell'anno 2025: n.1 di Ordinario dell'Area 14 delle scienze politiche e sociali "esperto/a in Political Participation";
- nell'anno 2026: n.1 posto di Ordinario nel s.s.d. SECS-P/02 di Politica Economica

Completano le esigenze di programmazione del fabbisogno della Classe, con riferimento a posti di RTDB/RTT ancora da attivare, n.1 posto di RTT come da programmazione dell'anno scorso in settore da definirsi (probabilmente SPS/04 o SPS/07) da completare nel 2024 o 2025, nonché un'ulteriore posizione del s.s.d. SPS/09 da coprire nell'anno 2026 tenuto conto dell'importanza dell'area socio-economica per lo sviluppo del corso ordinario.

Con questa programmazione, a fine 2026 la Classe verrebbe a constare di n.7 Ordinari (di cui 4 nuovi), n.5 Associati (di cui uno nuovo) e n.2 RTT (nuovi).

Quanto alla sequenza delle tempistiche assunzionali e/o agli specifici ss.ss.dd. dei posti sopra indicati, la Classe si riserva di definirle più in dettaglio a valle delle procedure di EOI che intende espletare parallelamente per le tre posizioni di Ordinario programmate nel biennio 2024-2025, con l'obiettivo di cercare di assicurare che i nuovi arrivi siano complementari e non troppo simili

e di promuovere al massimo le candidature femminili, dato il grave squilibrio di genere soprattutto tra gli Ordinari della Classe.

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

Le esigenze di fabbisogno di personale tecnico e amministrativo da soddisfare nel 2024 e nel 2025, poste alla base del fabbisogno programmato, nel complesso rispondono ai seguenti criteri strategici:

- 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, avendo preventivamente verificato che non sia possibile fare integralmente fronte alle cessazioni mediante riqualificazione di personale interno e/o riorganizzazione dei processi/attività interessate; ciò secondo un modello organizzativo - che la Scuola intende continuare ad implementare in coerenza con i principi delle “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche” adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione in data 22.7.2022 – il quale sia sempre più fondato su una gestione “per competenze” e tale da determinare il conseguente compiuto superamento di una logica programmatoria del fabbisogno fondata sull’automatica sostituzione “quantitativa” del personale in base alle cessazioni;
- innovazione professionale e/o dei processi: esigenze prioritarie e/o emergenti di nuove professionalità e competenze mancanti, eventualmente infungibili, da acquisire anche allo scopo di accompagnare l’evoluzione dell’Amministrazione per rendere più efficiente e al passo con i tempi l’organizzazione del lavoro e l’offerta di servizi di qualità, nonché esigenza di potenziare il personale in servizio che dia supporto allo sviluppo di attività/processi innovativi, da introdurre o incrementare rispetto alla situazione attuale;
- potenziamento di alcune strutture tra cui, in particolare, quelle maggiormente interessate da crescenti carichi di lavoro 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; tale valorizzazione potrà essere realizzata con gli 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.

Nel corso del 2024 sarà sviluppato un piano relativamente all'istituto delle progressioni economiche verticali (PEV), cosiddette straordinarie o in deroga, previste per le università dal CCNL Comparto Istruzione e ricerca in via di definizione (in questo senso l'art. 92 dell'ipotesi di CCNL che richiama l'art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del d.lgs. n. 165 del 2001).

3.3.4. Strategie di copertura e programmazione per il triennio 2024-2026

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 2024-2026 è il seguente:

- n. 6 posizioni 2024 (n.2 Scienze; n.2 Lettere; n. 2 Scienze politico-sociali)
- n. 6 posizioni 2025 (n.2 Scienze; n.3 Lettere; n.1 Scienze politico-sociali)
- n. 2 posizioni 2026 (n.1 Lettere; n.1 Scienze politico-sociali)

Struttura accademica	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
Classe di Scienze	n. 2PO (n.1 BIO/09; n.1 SECS-S/06)	n. 2PO (n.1PO MAT/03; n.1PO FIS/02)	
Classe di Lettere e filosofia	n. 2PO (n.1PO M-STO/02; n.1 PO da definire)	n. 3PO (n.1PO M-STO/04; n.1PO L-FIL-LET/10; n.1 PO da definire)	n. 1PO (n.1 PO da definire)
Classe di Scienze politico-sociali	n. 2PO (n.1PO Area 14 delle scienze politiche e sociali, esperto in Gender Studies; n.1PO SPS/04 esperto/a in International relation)	n. 1PO (n.1PO Area 14 esperto/a in Political Participation)	n. 1PO (n.1PO ssd SECS-P/02)
Totali p.o.	6,00	6,00	2,00

Dal punto di vista dei punti organico, considerati i posti sopra previsti per le tre annualità 2024-2026, è necessario un impegno di n.14 p.o. totali di cui il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2023, ha previsto che la copertura sia valere sui punti organico del fabbisogno ordinario della Scuola (FFO) ancora disponibili sulle annualità dal 2014 al 2022 compreso. A tale disponibilità si aggiunge quella dei punti organico dell'anno 2023 di cui è stata sopra determinata la distribuzione di massima. L'annualità specifica di FFO su cui sarà fatta

gravare ogni posizione di Ordinario sarà deliberata di volta in volta dal Consiglio di amministrazione nella seduta di delibera di attivazione di ciascuna procedura di reclutamento, a partire dall'utilizzo dei punti organico delle annualità più datate.

In aggiunta a quanto sopra, per le posizioni di RTDB/RTT sono previsti i seguenti posti nel triennio 2024-2026:

- per la Classe di Lettere e filosofia, n. 1RTDB del s.s.d. M-FIL/03 nell'anno 2024 (già bandito) e n. 1RTDB/RTT del s.s.d. M-FIL/02 nell'anno 2024 ancora da attivare (posti già deliberati con la rimodulazione del fabbisogno dello scorso aprile 2023);
- per la Classe di Scienze n.1RTT in s.s.d. da definire, da coprire nell'anno 2026;
- per la Classe di Scienze politico-sociali: n.1 RTT in settore da definirsi (probabilmente SPS/04 o SPS/07) come da programmazione dell'anno scorso, da completare nel 2024 o 2025, e n.1RTT per il s.s.d. SPS/09 da coprire nell'anno 2026.

Quanto alla copertura in termini di punti organico, anche per tali ultime posizioni si prevede la copertura a valere sulle risorse dei punti organico del fabbisogno ordinario della Scuola (FFO) delle annualità dal 2014 al 2023 compreso, fatta eccezione per le n. 2 posizioni di RTDB/RTT della Classe di Lettere e filosofia per le quali resta confermata la copertura sul Piano Straordinario PNRR-A di cui al DM n. 445/2022.

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 chiusura o riorganizzazione delle strutture in cui la Scuola è articolata, ivi compresi i Centri/Laboratori, 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.

➤ Nuovi posti di ruolo da coprire mediante accesso dall'esterno e progressioni verticali

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 20 dicembre

u.s. con riferimento alla copertura di posti di PTA a tempo indeterminato mediante nuovi accessi dall'esterno (concorso e/o mobilità volontaria) o tramite procedure di progressione verticale coerenti con le esigenze organizzative della Scuola, con l'aggiunta degli ultimi due posti derivanti da una ulteriore aggiornata revisione delle esigenze di fabbisogno:

Anno 2024				
n	Cat.	Area	Destinazione	N° p.o.
Posti già programmati nel triennio 2023-2025				
1	PEV C-D	Amministrativa-gestionale	ARI servizio Ricerca e TT	0,05
1	C	Amministrativa	ADI servizio Attività didattiche	0,25
1	D	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat	Centro Biblioteca della Normale	0,30
1	C	Tecnica, tecnico-sc, elab.dat	ASE servizio Ristorazione	0,25
Posti di nuova programmazione				
1	C	Amministrativa	STG Cavalieri	0,25
1	C	Amministrativa	AAG servizio Gare e acquisti	0,25
1	D	Amministrativa-gestionale	ABA servizio Bilancio e contabilità	0,30
1	C	Amministrativa	ABA servizio Bilancio e contabilità	0,25
2	C	Amministrativa	ABA servizio Stipendi	0,50
1	D	Amministrativa-gestionale	servizi area Edilizia	0,30
1	D	Amministrativa-gestionale	ARI servizio Ricerca e TT	0,30
1	C	Amministrativa	ARI servizio Ricerca e TT	0,25
1	D	Tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati	ARI servizio Ricerca e TT (rif. progetto EELISA)	0,30
1	C	Amministrativa	Servizi dell'Area Servizi	0,25
1	D	Amministrativa-gestionale	UOV	0,30
1	C	Amministrativa	AEI servizio Internazionalizzazione	0,25
1	D	Amministrativa-gestionale	ARI servizio Ricerca e TT	0,30
1	D	Tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati	UCO Ufficio Comunicazione	0,30

Anno 2024				
1	D	Tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati	Centro HPC	0,30
1	C	Amministrativa	AAG servizio Affari generali <i>in luogo della posizione di cat. D area Amm.-gest. (2023)</i>	0,25
1	D	Tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati	Area Progetti e servizi ICT – servizio Infrastrutture informatiche	0,30
Totale punti organico delle posizioni 2024 (al netto delle integrazioni percentuali secondo la nota MUR n.12441/2023)				5,80

Con riferimento ai punti organico, per ciascuna delle predette posizioni si prevede la copertura a valere sulle risorse dei Piani straordinari PNRR-A e PNRR-B.

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

- ai fini della quota d'obbligo degli appartenenti alle categorie protette, che al momento risulta scoperta di n.1 unità, è stato rimodulato il fabbisogno di personale con D.S.G. n.709/2023 con la previsione di n.1 posto di cat. B. p.e. B1 dell'area dei servizi generali e tecnici da coprire prossimamente mediante avviamento numerico dal Centro per il collocamento mirato;
- 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, 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 31.12.2023 è la seguente:

n	Cat.	Area	Struttura	Scadenza contratto	Tipologia fondi
1	D	Area amm.va gestionale	STG Firenze	29.2.2024	Fondi esterni
1	EP	Area tecnica, tecnico scientif. ed elab. dati	Centro HPC	5.6.2024	Fondi esterni

Per entrambe le posizioni sono in via di attivazione le procedure di rinnovo.

È stato inoltre assunto su apposite risorse dei progetti PNRR n.1 tecnologo a tempo determinato con contratto di durata compresa tra il 2.11.2023 e 30.4.2025.

➤ **Contratti di somministrazione**

Alla data del 31.12.2023 erano in servizio n.2 unità di personale somministrato, di categoria C area tecnico, tecnico-scientifica ed elaborazione dati per le esigenze temporanee del Servizio Ristorazione della Scuola. Non sono previsti rinnovi.

➤ **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	Procedura RTDB attivata
	n.1 RTDB/RTT - s.s.d. MAT/08	Finanziamento MUR	Procedura RTT attivata
	n.1 D - area tecnica, tecnico-scientifica e elaborazione dati	da potersi prevedere sul FFO -dell'anno 2020	Da attivare

Piani straordinari ministeriali

Come evidenziato in premessa, l'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" ha incrementato il fondo per il finanziamento ordinario delle università (FFO) per gli anni 2022-2026 con apposite risorse provenienti dal PNRR, le quali alimentano n. 4 Piani Straordinari con riferimento ai seguenti intervalli temporali di reclutamento:

Piano straordinario	Intervallo temporale reclutamento
Piano A	1° ottobre 2022 - 31 ottobre 2024
Piano B	1° gennaio 2024 - 31 ottobre 2025
Piano C	1° gennaio 2025 - 31 ottobre 2026

Piano straordinario	Intervallo temporale reclutamento
Piano D	1° gennaio 2026 - 31 ottobre 2027

Ad oggi sono state ripartite tra gli atenei le seguenti risorse:

- le risorse del Piano Straordinario PNRR-A con il DM n. 445/2022, di cui sono stati assegnati alla Scuola un numero complessivo di n.9 punti organico;
- 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.

Fatta salva l'incidenza - che resta confermata sul Piano Straordinario PNRR-A - di n.2 p.o. relativi a due posti di Ordinario già coperti nel 2022-2023 in esito a procedure ex art. 18 della Legge n. 240/2010 (n.1 PO di L-FIL-LET/09 e n.1 PO di M-FIL/06) e quella di n.1 p.o. complessivo relativo ai due posti di RTDB/RTT della Classe di Lettere e filosofia già rimodulati per l'anno 2024 (uno dei quali già bandito), le assunzioni di personale tecnico amministrativo che saranno effettuate nel corso del 2024, in coerenza con la deliberazione assunta dal Consiglio di Amministrazione il 20 dicembre 2023, per quanto possibile in termini di capienza, impatteranno sui punti organico derivanti dai predetti piani straordinari.

3.4. FORMAZIONE DEL PERSONALE

Gli ambiti di intervento della formazione per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario sono definiti tenuto conto delle esigenze rilevate periodicamente per ciascuna struttura organizzativa presso i/le responsabili di struttura, delle priorità strategiche della Scuola declinate negli obiettivi di performance, delle novità organizzative e normative, di natura tecnica, giuridica e contabile, impattanti sulle attività.

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 si fa ricorso ad agenzie di formazione o professionalità esterne, 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. L'acquisto di corsi cosiddetti "a catalogo" presso realtà esterne, pubbliche o private, viene valutato per gli ambiti per i quali l'attivazione di iniziative in-house non sarebbe conveniente per costi di realizzazione. Un'utile sinergia è quella da anni sviluppata con la Scuola Superiore Sant'Anna e IMT Alti Studi di Lucca: periodicamente gli uffici di riferimento delle tre Scuole si confrontano per un allineamento *in itinere* sulle rispettive esigenze e priorità, al fine di organizzare eventi di formazione congiunta. Gli eventi di questo tipo, quando possibili, consentono infatti di ottimizzare i costi e soprattutto rappresentano utili occasioni di confronto e condivisione di esperienze.

In ordine alla **modalità di fruizione**, si segnala che quella online/sincrona, adottata in modo sistematico nel 2020 in concomitanza dell'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.

Per lo svolgimento delle iniziative formative è valorizzata annualmente un'apposita voce del Bilancio di previsione della Scuola. Il Bilancio unico di previsione della Scuola per il 2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2023, assegna alla formazione del personale risorse pari ad euro 93.986,00.

Con particolare riferimento al 2024, gli obiettivi della formazione alla SNS si pongono in continuità rispetto a quelli dell'anno precedente. In sintesi, la qualificazione e riqualificazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario si articola in attività di acquisizione e/o consolidamento di conoscenze (informatiche, linguistiche, normative di natura giuridica e contabile) e di competenze e comportamenti (soft skill, leadership, etica, anticorruzione), attraverso interventi caratterizzati da diversi livelli di trasversalità. Per quanto riguarda la formazione in ambito salute e sicurezza, l'Ufficio Prevenzione e Protezione pianifica, a valere sulle risorse appositamente dedicate, tutti gli interventi di formazione e aggiornamento periodico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro previsti dalla normativa vigente.

Per il triennio 2024-2026, la programmazione si basa sulla prosecuzione di varie attività programmate e avviate l'anno precedente, tiene conto della formazione realizzata da allora e di nuove esigenze formative emerse nel frattempo; tiene conto altresì degli obiettivi di performance definiti nell'ambito del ciclo 2024, di quelli correlati alle misure anticorruzione e più in generale a quelli di digitalizzazione e semplificazione.

Risultato di un obiettivo di performance per l'anno 2023 è stata la definizione di nuove *Linee guida della formazione* presso la Scuola, nelle quali confluiscono, tra le novità, i criteri e le modalità di valutazione degli esiti della formazione; all'ormai consolidata valutazione dei corsi da parte dell'utenza – tramite questionari di gradimento erogati su piattaforma della Scuola – e ai test di valutazione dell'apprendimento a fine attività, si affiancano infatti ulteriori modalità sperimentate tra il 2022 e il 2023 (cfr. ulteriore valutazione dell'apprendimento e prove pratiche a distanza di mesi dalla formazione). Le *Linee guida della formazione* sono allegate al presente documento, di cui costituiscono parte integrante, e sostituiscono le linee guida previgenti a decorrere dall'approvazione del PIAO stesso.

Il prospetto seguente riepiloga gli interventi previsti - alcuni dei quali già avviati nel 2023 -, la platea potenziale dei discenti e una stima dei tempi per l'avvio e/o per la conclusione delle singole attività. È prevista una verifica intermedia, indicativamente nel mese di giugno 2024, cui potrà far seguito una rimodulazione da parte del Segretario generale nell'esercizio dei suoi poteri gestionali che sarà oggetto di comunicazione al Consiglio di Amministrazione, anche funzionale all'aggiornamento per il triennio 2025/2027.

competenze	ambito d'intervento	obiettivi	dimensione	tempistica
acquisti	Mercato elettronico delle PPAA e Richieste di offerta	Approfondimenti sull'uso della piattaforma MePa e sulle richieste di offerta	formazione trasversale per comunità professionali	2024
acquisti	Gli acquisti sotto 5.000,00 euro e sotto 40.000,00 euro	Acquisizione dei fondamenti normativi e disamina delle attività essenziali	formazione trasversale per comunità professionali	2024
acquisti	Normativa negoziale (regolamento SNS, codice contratti, PNRR)	Aggiornamenti in materia negoziale con un focus particolare sugli acquisti in ambito PNRR e/o sulle modifiche in divenire al codice dei contratti. Il regolamento negoziale SNS.	formazione trasversale per comunità professionali	2024
acquisti	Qualificazione delle Stazioni appaltanti	Garantire l'acquisizione e il consolidamento delle conoscenze necessarie a mantenere la qualifica di Stazione appaltante, mediante corsi 1) di livello base, per una durata complessiva di almeno 20 ore e con almeno 4 ore per ciascun corso (nel 2024), e 2) di livello specialistico per una durata complessiva di almeno 60 ore, con almeno 30 ore per ciascun corso, con verifiche finali (nel 2024/25)	formazione specifica	2024/25
aggiornamenti normativi	Diritto del lavoro, whistleblowing, contratti, amministrazione e del personale, tra gli altri; ambiti non espressamente richiamati nelle altre voci in elenco	Aggiornamenti e approfondimenti con carattere di urgenza	formazione trasversale per comunità professionali	2024/26
anticorruzione	Formazione etica	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	formazione per tutto il ptab	2024 (in svolgimento)

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	formazione trasversale per comunità professionali	2024
comportamenti	Formazione manageriale	Fornire ai responsabili di struttura approfondimenti su 1. analisi dati, programmazione, pianificazione; 2. <i>problem solving</i> , capacità decisionale; 3. motivare, delegare; 4. valutazione, dare feedback e gestione dei conflitti, attraverso corsi e seminari/interventi di figure esterne che riportino esperienze di management. In generale, analisi di casi di studio e <i>best practices</i>	formazione trasversale per comunità professionali	2024
comunicazione	Comunicazione della ricerca scientifica	Consolidare competenze e capacità di livello specialistico in ambito di comunicazione della ricerca, attraverso la partecipazione al Master di II Livello in "Comunicazione della ricerca scientifica" (ComRis) dell'Università di Roma Tre, di durata annuale. Partecipante selezionata dalla Scuola: S. Pezzini, responsabile UCO	formazione specifica	2024
fisco	Normativa fiscale	Aggiornamenti in ambito fiscale e confronto tra atenei su problematiche comuni	formazione trasversale per comunità professionali	2024
fisco	Normativa fiscale in ambito editoriale	Approfondire conoscenze in ambito di gestione dell'IVA nell'editoria e del diritto d'autore	formazione trasversale per comunità professionali	2024
contabilità/fisco	Piattaforme e applicativi	Fornire aggiornamenti relativi ai moduli di U-GOV, ad altri applicativi Cineca e a piattaforme esterne per la gestione amministrativo-contabile e fiscale, anche per adempiere ad obblighi normativi	formazione trasversale per comunità professionali	2024/26

gestione del personale	Pensioni	Focus sulle novità pensionistiche derivanti dalla legge di bilancio	formazione specifica	2024
gestione del personale	Il nuovo CCNL di comparto	Fornire una panoramica e approfondimenti specifici sulle novità del CCNL del comparto Istruzione e ricerca in via di definizione	formazione trasversale per comunità professionali	2024
gestione del personale	Metodologie e strumenti per gestire il processo di formazione del personale tecnico amministrativo	Consolidare la conoscenza del processo di formazione del personale nelle sue articolazioni e degli strumenti per gestirlo	formazione specifica	2024
informatica/digitalizzazione	Progetto "Syllabus PA" del Dipartimento della Funzione pubblica - Competenze digitali	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 ptab	2024/25 (in svolgimento)
informatica/digitalizzazione	Progetto "Syllabus PA" del Dipartimento della Funzione pubblica - vari ambiti di competenze	Incrementare/consolidare le competenze negli ambiti in via di implementazione nella piattaforma Syllabus PA (tra gli altri: acquisti, cybersecurity)	formazione trasversale per comunità professionali	2024/25 (in svolgimento)
informatica/digitalizzazione	Excel - livello base/intermedio	Avvio all'utilizzo e sviluppo della conoscenza di livello intermedio di Excel, per il personale interessato che ha sostenuto il test per l'accertamento del livello di conoscenza dell'applicativo, oltre che per eventuale personale neoassunto, sulla base di specifiche esigenze	formazione per tutto il ptab	2024/25

informatica/ digitalizzazione	Excel - moduli di approfondimento (livello avanzato)	Approfondimento della conoscenza di livello avanzato di Excel, per il personale interessato che ha sostenuto il test per l'accertamento del livello di conoscenza dell'applicativo, oltre che per eventuale personale neoassunto, sulla base di specifiche esigenze	formazione per tutto il ptab	2024/25
informatica/ digitalizzazione	Microsoft 365 per utenti	Imparare l'utilizzo integrato delle principali funzionalità della piattaforma: gestione e archiviazione di file condivisi, applicativi Office, calendario, riunioni, ecc.	formazione per tutto il ptab	2024
informatica/ digitalizzazione	Applicativi BIM - Building Information Modeling (percorso avanzato)	Approfondire la conoscenza operativa a livello avanzato delle metodologie di Building Information Modeling, in particolare dell'utilizzo di specifici software	formazione trasversale per comunità professionali	2024/26
informatica/ digitalizzazione	Formazione/aggiornamento specialistico per servizi informativi	Rafforzare competenze specialistiche, necessarie per lo svolgimento delle attività connesse ai progetti, delle attività legate alla realizzazione di dashbaord di analisi dati e per analisi e sviluppo di nuovi servizi web per l'Ateneo. In particolare: approfondimenti su tecnologie già in uso presso l'Area (es. Wordpress, Pentaho, Docker, Kubernetes, Python, Github) e nuova formazione su tecnologie che si prevede di usare (es. PowerBI, Bootstrap, Angular, Nest.js)	formazione specifica	2024/25
informatica/ digitalizzazione	Wordpress	Apprendere e/o approfondire l'utilizzo di Wordpress, per la gestione dei contenuti di pagine web del Centro De Giorgi, dell'Istituto Ciampi e del Laboratorio Cosmos	formazione trasversale per comunità professionali	2024
informatica/ digitalizzazione	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	2024

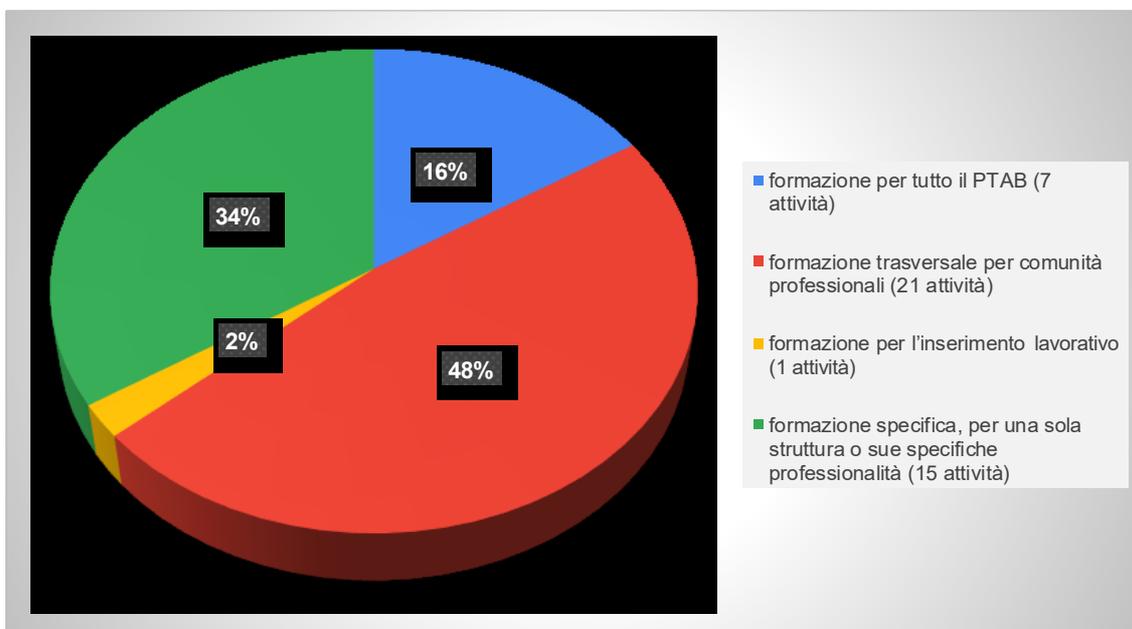
informatica/ digitalizzazione	Ambiente di virtualizzazione	A valle della formazione su Containers e Kubernetes (2021), aumentare la competenza e consapevolezza delle potenzialità dell'ambiente di virtualizzazione, per le attività relative alla gestione on premise delle risorse di calcolo con ottimizzazioni derivanti dalla virtualizzazione	formazione specifica	2024/25
informatica/ digitalizzazione	Aggiornamento per la responsabile della transizione al digitale	Approfondire le competenze specialistiche necessarie per il coordinamento dell'attività	formazione specifica	2024
informatica/ digitalizzazione	Transizione al digitale	Per la rilevanza del processo di transizione digitale in corso, come definito dal Piano SNS per la transizione digitale 2024-26, consolidare competenze e capacità specialistiche attraverso la partecipazione al Master di I liv. in <i>Digital Transformation. Progettare e gestire l'innovazione; analisi, linguaggio e strumenti della rivoluzione digitale</i> (Master "MDT") dell'Università di Firenze, della durata di 11 mesi. Partecipante individuato dalla Scuola: M. Fiaschi, responsabile SSI	formazione per tutto il ptab	2024
informatica/ digitalizzazione	Formazione/aggiornamento specialistico per l'ambito High Performance Computing	Approfondimenti specifici ed avanzati in supporto delle attività del centro HPC, tra gli altri: Kubernetes lato amministrazione di sistema, in particolar modo per quanto riguarda la Site Reliability e la definizione di un Threat Model per la situazione specifica del centro; corsi per fornire e consolidare un background di competenze comune, necessario per l'utilizzo dei sistemi in essere (Ansible, Git, Python, Django)	formazione specifica	2024/25

informatica/ digitalizzazione	Passaggio al <i>cloud</i>	Supportare il passaggio al cloud a livello sia tecnico che organizzativo: strumenti e soluzioni messi a disposizione dal cloud, nuove modalità di gestione operativa delle risorse informatiche, opportunità di innovazione e impatti del cloud sui sistemi informativi	formazione trasversale per comunità professionali	2024
multidisciplinari	Ciclo di corsi di formazione ai sensi dell'art. 54 del CCNL Comparto Università 2006-2009	Formazione per neoassunti e per il personale coinvolto in processi di mobilità interna	formazione per l'inserimento lavorativo	2024
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	2025/26
gestione della didattica	Gestionali per la didattica e gli studenti	Fornire le conoscenze operative sui gestionali ESSE3 (<i>Student Management System</i> per la gestione del "ciclo di vita" degli studenti) e GDA (Gestione Didattica D'Ateneo) di Cineca, anche in correlazione all'Anagrafe Nazionale Studenti e per il caricamento dell'offerta formativa sul portale SUA-Scuole	formazione specifica	2024
gestione della didattica	Normativa e procedure dei Dottorati di ricerca	Fornire una panoramica sulla normativa inerente al dottorato di ricerca e approfondimenti su accreditamento e borse di studio a valere sul PNRR - assegnazione, erogazione e rendicontazione, anche attraverso l'utilizzo della piattaforma informatica dedicata	formazione specifica	2024

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 per tutto il ptab	2024/25
open science	Open access	Acquisizione/consolidamento di competenze specialistiche in ambito OS	formazione trasversale per comunità professionali	2024/26
privacy	Formazione e aggiornamento ai sensi del GDPR, a cura del DPO	Aggiornamento delle conoscenze finalizzato alla gestione operativa di dati riservati/sensibili e a consolidare la consapevolezza del valore della protezione dei dati personali, anche alla luce del nuovo <i>Regolamento SNS in materia di protezione dei dati personali</i> (emanato con D.D. n.957 del 29 dicembre 2023)	formazione trasversale per comunità professionali	2024
ricerca e trasferimento tecnologico	Aggiornamento tecnico programmi di finanziamento per Ricerca e per attività di Trasferimento Tecnologico, compreso PNRR	Aggiornamento e consolidamento delle competenze tecniche in ambito di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca e di attività connesse al trasferimento tecnologico	formazione trasversale per comunità professionali	2024
ricerca e trasferimento tecnologico	Progettazione europea	Consolidare le conoscenze e competenze in ambito di supporto alla progettazione	formazione trasversale per comunità professionali	2024
valutazione della ricerca	Metodologie e strumenti per la valutazione della ricerca	Approfondire le conoscenze in materia di gestione dei dati (FAIR) e compilazione DMP; diritto d'autore; processo editoriale; approfondimenti su IRIS (Cineca); bibliometria e metriche di valutazione alternative; disamina delle novità, soprattutto per la parte di gestione dei dati in modalità OPEN e per i repository	formazione specifica	2024

valutazione della ricerca	VQR	Aggiornamenti sull'utilizzo del software <i>Cryterium</i>	formazione specifica	2024/26
strategia/ programmazione	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - formazione prevista dall'art. 12 del DPR n. 81 del 24/06/2022	Approfondimenti per il personale che predispone i documenti programmatori confluiti nel PIAO , per strutturarne le parti in modo organico e in coerenza con i nuovi obiettivi di programmazione	formazione trasversale per comunità professionali	2024
strategia/ programmazione	Metodologie e pratiche per la gestione del piano strategico	Fornire gli strumenti metodologici necessari per gestire il processo del Piano Strategico, dalla definizione degli obiettivi fino al monitoraggio dei risultati.	formazione specifica	2024
assicurazione della qualità	Assicurazione della qualità dei Dottorati di ricerca	Fornire approfondimenti sul <i>modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari AVA 3</i> , con particolare riguardo all'Assicurazione della Qualità nei corsi di dottorato di ricerca, approfondendo gli aspetti legati alla progettazione, alla pianificazione/organizzazione delle attività e ai sistemi di monitoraggio e miglioramento	formazione trasversale per comunità professionali	2024
performance	SPRINT e HR Suite per la gestione del ciclo della performance	Approfondire la conoscenza operativa degli applicativi "SPRINT" e "HR Suite" di Cineca, a supporto del ciclo di gestione della performance	formazione specifica	2024

Di seguito la rappresentazione in forma grafica della distribuzione delle iniziative previste:



3.5. PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE

3.5.1. Azioni Positive

Le azioni positive per il triennio 2024/2026 sono state definite, su proposta del Comitato Unico di Garanzia della Scuola. Come nella programmazione precedente, le azioni 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 Comitato²⁸.

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 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 2023 entro il 30 marzo 2024 sarà trasmessa 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 guidato dal Comitato Unico di Garanzia – ha adottato il **Gender Equality Plan (GEP)** disponibile al seguente link [Gender Equality Plan 2022 2024](#).

Nel mese di gennaio è previsto un ultimo audit e la condivisione del *Report finale del Gender Equality Plan 2022-2024: progressi e scenari futuri*, in vista dell'aggiornamento del piano in scadenza nel mese di marzo 2024.

²⁸ Sul budget 2024 sono stati previsti 27.000,00 euro.

Nel 2023 la Scuola si è inoltre dotata del primo [Bilancio di genere](#). Una risorsa appositamente dedicata, selezionata nell'ambito di una selezione pubblica, per titoli e colloquio, per il conferimento di un assegno di ricerca ("Analisi e valutazione dei Gender Equality Plan nell'accademia Italiana e attività legate al Bilancio di Genere") presso la Classe di Scienze politico-sociali, ha collaborato ad un programma di ricerca denominato "Ricognizione e valutazione comparativa del GEP (Piano di uguaglianza di genere, gender equality plan) della Scuola Normale Superiore nel panorama delle Università Italiane: attività finalizzate al supporto alla redazione del Bilancio di genere". 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 e a registrare il livello di partecipazione delle donne e degli uomini negli organi di gestione dell'Ateneo, 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, nella sede pisana e in quella fiorentina, 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 2022 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 l'11 ed il 25 maggio 2023 ed è stata gestita con il software Lime Survey.

Il testo dell'indagine - cui ha partecipato circa il 54% del personale - 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.

Di seguito, in base ai risultati, i punti di forza e quelli da migliorare:

Punti di forza
• Clima lavorativo
• Autopercezione del personale nel contesto lavorativo
• Valutazione del superiore gerarchico

Punti da migliorare
• Equità retributiva
• Meritocrazia e possibilità di sviluppo professionale
• Coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi
• Circolazione delle informazioni e conoscenza della performance organizzativa

La relazione completa sarà consultabile nel Portale di Amministrazione Trasparente della Scuola.

Nel dicembre 2023, su proposta del Mobility manager della Scuola è stato approvato²⁹ l'aggiornamento annuale del **Piano degli Spostamenti Casa - Lavoro**, approvato per la prima volta nel dicembre 2022. Tra le misure previste nel PSCL in sede di aggiornamento, la prosecuzione anche nel 2024 delle azioni di formazione e sensibilizzazione, il completamento degli interventi sulle rastrelliere posizionate nelle pertinenze degli spazi della Scuola al fine di garantire una migliore funzionalità e sicurezza, agevolazioni per l'uso dei mezzi di sharing

²⁹ Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2023, previo parere del Senato accademico.

mobility, la punzonatura antifurto delle biciclette (convenzione atenei pisani, FIAB, Polizia municipale e Comune di Pisa), la progettazione di una piattaforma web per favorire il car pooling nella comunità SNS.

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 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 è stato gestito attraverso un tavolo di coordinamento in cui i partecipanti operano in maniera sincronica, soprattutto per la parte di pianificazione e redazione del documento.

In merito alla fase del monitoraggio, le finalità che si prefigge di raggiungere il tavolo di coordinamento sono:

- mappare gli strumenti di monitoraggio rispetto alle attività e delle politiche attuative del PIAO con la diretta collaborazione delle strutture di riferimento;
- 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 2024, 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 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 2024
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