

SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

RELAZIONE INTEGRATA

Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e
trasferimento tecnologico (ex art. 3 quater, L. 1/2009) e
Relazione sulla performance (ex art. 10, D.lgs. 150/2009)

Anno 2025

Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER LA CITTADINANZA E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	4
2.1 L'identità e il ruolo della Scuola.....	4
2.2 La Scuola in cifre.....	4
2.3 Il patrimonio librario, archivistico e gli spazi della Scuola.....	5
2.4 L'assetto organizzativo.....	11
3. RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ DI RICERCA, FORMAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (EX ART. 3 QUATER, L. 1/2009).....	14
3.1 Risultati Ricerca.....	14
3.1.1 I laboratori e i centri.....	15
3.1.2 Progetti attivi e relativi finanziamenti.....	18
3.1.3 VQR 2020-2024.....	20
3.1.4 Dipartimenti di Eccellenza.....	23
3.1.5 Programmazione triennale MUR 2024-2026.....	24
3.1.6 PNRR.....	25
3.1.7 Ranking.....	30
3.1.8 Open Science.....	30
3.2 Risultati della didattica.....	42
3.2.1 Corsi ordinari e corsi di dottorato (PhD) attivi.....	42
3.2.2 Numerosità delle allieve e degli allievi.....	44
3.2.3 Valutazione della didattica da parte delle allieve e degli allievi.....	45
3.2.4 Mobilità internazionale.....	46
3.2.5 Placement.....	51
3.2.6 PNRR.....	58

3.2.7 Progetto MERITA.....	60
3.3 Terza Missione	60
3.3.1 Trasferimento tecnologico.....	60
3.3.2 Public Engagement	63
3.3.3 Orientamento	75
4. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (EX ART. 10, D.LGS. 150/2009)	79
4.1 Il ciclo della performance	79
4.1.1 La visione integrata della strategia	79
4.1.2 Le fasi e gli attori del ciclo della performance	80
4.1.3 I risultati della performance organizzativa.....	81
4.1.4 I risultati della performance individuale	121
4.1.5 Il risultato della valutazione del Segretario Generale.....	121
4.1.6 La sostenibilità economico finanziaria.....	122
4.1.7 Punti di forza e aree di miglioramento del ciclo della performance.....	123
4.2 Progetto <i>Good Practice</i> : Customer Satisfaction e Benessere organizzativo	124
4.3 Pari opportunità: Risultati e buone pratiche	125
4.3.1 Piano delle azioni positive.....	125
4.3.2 Gender Equality Plan 2025/2027.....	126
4.3.3 Altri istituti di garanzia	126

1. PREMESSA

Proseguendo l'esperienza già avviata nell'anno 2021, anche per l'anno 2025 la Scuola Normale Superiore, nel seguito Scuola, ha deciso di redigere un documento integrato con l'obiettivo di offrire una rendicontazione della performance istituzionale della Scuola e quindi una rappresentazione del suo andamento complessivo nelle sue dimensioni istituzionali. Tale ottica è in linea con i recenti orientamenti espressi dal legislatore sull'integrazione degli strumenti di programmazione e trova la sua sintesi nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (nel seguito PIAO) redatto dalla Scuola ai sensi del decreto-legge n. 80/2021 (art. 6) convertito con modificazioni dalla legge n. 113/2021.

In particolare, l'assenza di indicazioni operative sulla organizzazione della struttura della "Relazione dedicata ai risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico" (ex art. 3 quater L. 1/2009) e la presenza di molteplici dati e settori di analisi comuni con la "Relazione sulla performance" (ex art. 10 D.lgs. 150/2009) consentono di redigere un documento unico per presentare i risultati ottenuti dalla Scuola nell'anno 2025. Nelle due sezioni in cui è articolato il documento sono rendicontati, da un lato, le attività e i risultati ottenuti dalla Scuola negli ambiti di Ricerca, Didattica e Terza Missione, intesa sia come trasferimento tecnologico che come public engagement e dall'altro i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati nel ciclo della performance 2025.

La presente Relazione integrata è, quindi, redatta in ottemperanza a quanto previsto da:

- art. 3 quater della L. 9 gennaio 2009, n. 1, che statuisce che «con periodicità annuale, in sede di approvazione del conto consuntivo relativo all'esercizio precedente, il rettore presenta al consiglio di amministrazione e al senato accademico un'apposita relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati».
- art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.lgs. 74/2017 (art. 10, c. 1, lett. B), il quale prevede che entro il 30 giugno di ogni anno la Relazione annuale sulla performance sia approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER LA CITTADINANZA E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 L'IDENTITÀ E IL RUOLO DELLA SCUOLA

La Scuola Normale Superiore è un istituto di istruzione superiore universitaria, di ricerca e alta formazione, a ordinamento speciale con sede a Pisa e Firenze e si inserisce nella rete italiana ed europea delle Scuole di eccellenza.

La Scuola è organizzata in tre strutture accademiche: la Classe di Lettere e filosofia (LF) e la Classe di Scienze (S) presso la sede di Pisa, e la Classe di Scienze politico-sociali (SPS) e presso la sede di Firenze. L'Istituto di studi avanzati "Carlo Azeglio Ciampi" si configura come Centro di ricerca interclasse.

Dalla sua istituzione (1810) a oggi, la Scuola ha mantenuto intatte le sue caratteristiche specifiche:

- selezione delle allieve e degli allievi esclusivamente in base al merito;
- erogazione di didattica altamente specializzata;
- attività di ricerca di eccellenza;
- profondo intreccio fra didattica e ricerca;
- vita collegiale integrata;
- apertura agli scambi internazionali.

Lo Statuto della Scuola, all'articolo 2, ne descrive così le finalità: «La Scuola ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche, naturali, umanistiche e politico-sociali, esplorandone le interconnessioni [...]. A tal fine, essa 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».

La Scuola è una comunità, organizzata su numeri limitati, che vive, studia e cresce insieme in un ambiente dove il confronto e lo scambio tra docenti, allieve e allievi è quotidiano e non legato esclusivamente agli ambienti di studio.

2.2 LA SCUOLA IN CIFRE

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

Tabella 1. Risorse Umane SNS

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

Categorie	2025			2024			2023		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Docenti ordinari	12	14	7	14	14	5	13	14	5
Docenti associati	11	18	3	11	17	4	11	16	5
Ricercatrici/Ricercatori universitarie/i	2	2	-	2	2	-	2	2	-
Ricercatrici/Ricercatori t.d.	6	11	3	6	15	5	5	13	4
Docenti a contratto*	6	24	1	6	24	3	4	22	-
Assegniste/i*	62	106	38	53	106	39	26	67	20
Co.co.co/coll.occ. *	31	25	19	31	10	21	28	6	20
Contratti di ricerca* (art. 22 L. 240/2010)	1	2	1	-	-	-	-	-	-
PTA (Op-Co-Fu-EP) t.i.	246			252			231		
PTA (Op-Co-Fu-EP) t.d.	3			4			3		
Dirigenti	2			1			1		

**In generale, le unità indicate si riferiscono al personale in servizio al 31/12 di ogni anno. Per assegniste/i, collaboratrici/collaboratori di ricerca, contratti di ricerca e docenti a contratto si fa riferimento ai contratti attivi nell'anno d'interesse (e non in servizio al 31.12).*

Ogni posizione da allieva/o attivata è interamente coperta da borsa di studio comprensiva delle spese di vitto e alloggio e ha durata pluriennale, nel rispetto degli adempimenti curriculari imposti alle allieve e agli allievi o alle perfezionande e ai perfezionandi da apposito regolamento.

2.3 IL PATRIMONIO LIBRARIO, ARCHIVISTICO E GLI SPAZI DELLA SCUOLA

La Biblioteca della Scuola assicura la disponibilità delle risorse bibliografiche necessarie alla ricerca e alla didattica che si svolgono presso la Scuola attraverso la conservazione, la tutela, lo sviluppo e la valorizzazione del proprio patrimonio bibliografico e l'erogazione di adeguati servizi. Provvede ad assicurare la fruizione delle proprie raccolte, l'accessibilità e la diffusione delle informazioni attraverso strumenti di ricerca adeguati agli standard nazionali e internazionali e alle esigenze della comunità scientifica di riferimento; persegue le politiche dell'Open Access collaborando attivamente all'Archivio istituzionale della ricerca della Scuola.

Tabella 2. Patrimonio librario e servizi

Tipologia	2025	2024	2023
Libri a stampa	594.954	587.168	579.739
Libri elettronici ¹	243.117	365.177	197.073
Periodici a stampa (abbonamenti attivi) ²	655	933	988
Periodici elettronici ³	37.888	43.041	33.117
Banche dati on-line	46	46	45
Ore di apertura settimanale ⁴	72	72	72
Utenti attivi	3.543	3.392	3.386
Media presenze giornaliere ⁵	186	174	157
Nuovi record catalografici ⁶	6.005	7.164	13.332
Prestiti	9.253	12.758	13.530
Prestiti interbibliotecari e richieste di riproduzioni da e verso altre biblioteche	2.393	2.437	2.367
Consultazioni di materiale a scaffale chiuso	1.201	1.229	1.148
Riproduzioni in sede (scansioni, fotocopie e stampe)	74.711	79.670	94.421
Rilegature ⁷	480	480	480

Il Centro Archivistico della Normale è stato istituito nell'ottobre del 2013 al fine di conservare, tutelare, valorizzare e sviluppare il ricco patrimonio documentario della Scuola.

¹ Il consistente aumento dei libri elettronici nel 2024 è dovuto alla sottoscrizione delle collezioni De Gruyter e Cambridge University Press (ambito scienze umane e sociali) in base alla formula di acquisto denominata EBA (Evidence based acquisition), che prevede l'accesso iniziale per un anno a tutti i titoli della collezione, per poi conservare l'accesso permanente ai soli titoli che vengono ritenuti di maggior interesse e uso, per un importo complessivo pari a quello pagato per l'EBA. La diminuzione registrata nel 2025 dipende invece dal fatto che uno dei due pacchetti non è stato confermato.

² La riduzione del numero di periodici a stampa è dovuta alla necessità di ridurre gli spazi fisici a disposizione di questa collezione, e alla conseguente chiusura di numerose testate, in particolare di quelle ricevute in cambio con i nostri Annali.

³ L'incremento registrato nel 2024 è legato fondamentalmente all'attivazione del pacchetto Sage (1049 titoli) e ai titoli presenti nell'edicola digitale MLOL (7757).

⁴ Il dato è riferito alla sede Orologio-Carovana, che ha l'orario di apertura più esteso, ed è calcolato sulla base delle 12 ore di apertura media giornaliera, comprensive delle riduzioni di orario del periodo estivo, moltiplicate per i 6 giorni di apertura settimanale. Occorre precisare che le ore di apertura di una settimana tipo nel periodo che va dal 1° settembre al 30 giugno sono 80.

⁵ La media delle presenze giornaliere è riferita al totale delle quattro sedi.

⁶ Il picco di nuovi record catalografici registrato nel 2023 è dovuto alla catalogazione, oltre che del materiale corrente e dei volumi appartenenti ai fondi Pampaloni e Ceserani, dei volumi appartenenti al fondo Bozzo Dufour, la cui catalogazione, finanziata dalla Fondazione Garrone, si è conclusa nel mese di giugno 2023.

⁷ Sono stati rilegati 240 volumi di monografie e 240 volumi di periodici. Sono stati inoltre effettuati interventi di piccolo restauro su due volumi appartenenti al Settore Rari e Manoscritti, e interventi di restauro su quattro volumi appartenenti al Fondo antico della Biblioteca.

Presso il Centro, oltre all'archivio storico della Normale – ordinato per la prima volta nel 1988 – e a una parte del fondo del Collegio Puteano, sono attualmente presenti numerosi archivi di personalità della cultura dell'800 e del '900 acquisiti grazie a lasciti testamentari, doni, depositi ma anche e soprattutto grazie a una mirata e attenta politica di acquisti. Molti fondi provengono da personalità legate alla Scuola, di cui furono allievi e/o docenti, basti ricordare i fondi dei vari direttori: Enrico Betti, Alessandro D'Ancona, Ulisse Dini, Luigi Bianchi e Gilberto Bernardini.

Il Centro garantisce l'accesso al patrimonio conservato, limitatamente al materiale ordinato non sottoposto a vincoli previsti dalla normativa vigente.

Tabella 3. Attività e servizi del Centro Archivistico (CA) nell'anno 2025

Servizio di consultazione e movimentazione	
Utenti	77
n. contatti a distanza (document delivery) o in presenza che hanno effettuato una ricerca	733
Di cui con esito positivo	708
Di cui con esito negativo	25
Digitalizzazioni realizzate per richieste di document delivery, per acquisizione di materiali su supporti fragili e per esigenze interne	13.000
Dettaglio unità consultate	
Missive (lettere, cartoline, minute, etc.)	circa 24.300 in 2844 fascicoli
Registri (contabili, delle lezioni, del consiglio direttivo SNS)	2011
Filze / Pacchi / Faldoni/Scatole	1115
Documentazione varia contenuta in fascicoli	835
Taccuini, quaderni, agende, blocchi appunti non rilegati, lezioni, etc.	416
Strumenti di corredo dei fondi (inventari, indici, elenchi e repertori)	401
Album fotografici e foto non rilegate	430
Pubblicazioni varie (monografie, articoli) e tesi	234
Piante	105
Canti popolari	4 faldoni
Pergamene (ad es di donazioni o concessioni benefici, etc.)	122
Regolamenti e statuti SNS e Puteano	139
Fondi	
Fondi totali della Scuola	67
Fondi della Domus Mazziniana depositati presso la SNS	18
Risultati delle ricerche in prodotti scientifici	

N. assegni di Ricerca che svolgono attività di ricerca sui fondi del CA	1
Contratto di collaborazione per l'attività di riordino dell'archivio Montinari	1
n. tesisti di Laurea specialistica e/o dottorato di ricerca di altri Atenei che hanno utilizzato principalmente per le loro ricerche materiale del CA	1
Pubblicazioni ⁸	14
Presentazione da parte di due allievi Classe di Lettere SNS delle ricerche condotte sul recupero delle pergamene e delle di ambito librario e/o notarile riutilizzate come legature dei registri contabili ⁹	1
Restauro	
Restituzione al CA dei materiali restaurati (Archivio Salviati e Bertolli Carranza ¹⁰).	4

⁸ Elenco delle pubblicazioni:

- Sette lettere inedite di Mario M. Rossi a Delio Cantimori (1954-1956) riguardanti "Anglomania" a cura di Paolo L. Bernardini in Atti del Convegno di Studi presso Accademia Ligure di Scienze e Lettere: Genova, 20 febbraio 2023 a cura di Giuseppe Sertoli;
- Alessandro Guerra-Michaela Valente, Storici e storie. Delio Cantimori e Armando Saitta nella storiografia europea, Roma, Carocci editore, 2024 «Studi storici Carocci»;
- La scoperta della diversità. Scritti inediti e rari di Eugenio Garin Martino Floriano (Curatore) Renzo Raggianti (Curatore) vedi tutti Scuola Normale Superiore, 2025;
- Accounting fairs: Florentine and south German merchant-bankers at the fairs in 16th-century Lyon by Heinrich Lang DOI: 10.1515/9783111621296-007;
- Erratum to: Accounting fairs: Florentine and south German merchant-bankers at the fairs in 16th-century Lyon by Heinrich Lang DOI: 10.1515/9783111621296-020;
- Social, Commercial, and Cultural Interaction The Italian Colony in Nuremberg during the Early Modern Period The Household Book of Bartholomäus Vias Antonio Vento -Fortunes of a Genoese Merchant in Nuremberg February 2025:
- Lyon Trade: From Fairs to Money Markets (13th–14th Centuries) by Heinrich Lang DOI: 10.1007/978-3-032-07788-2_2 Chapter;
- Le droit de compteur. Les livres de gestion et de mémoires des femmes (XVe-XVIe siècles), Serena Galasso. Rome, École française de Rome, 2024 DOI:10.4000/13fju.
- «"Dotta polve" e "vel bianco". Lettere di Casa D'Ancona», a cura di Liana Elda Funaro in Rivista Storica Italiana, fascicolo 3 del 2025 (Vol. CXXXVII).
- Le Mappe storiche del Parco Regionale Migliarino San Rossore Massaciuccoli, a cura di Sergio Paglialonga e Luca Gorreri, Pacini Editore, 2025.
- Università nel '900 Pisa e le sue istituzioni a cura di Andrea Mariuzzo, White Book 2025 (le immagini provenienti dalla Raccolta Fotografica SNS sono state esposte nel percorso espositivo presso Palazzo Blu, 11 ottobre 2024 – 29 marzo 2025).
- Olga Piccolo, La Leda al bagno della scuola di Correggio già Salviati, Colonna e Rospigliosi: un interessante episodio di collezionismo nella Roma del XVI-XX secolo in Saggi e Memorie di Storia dell'arte in «Saggi e Memorie di Storia dell'Arte», n. 48, 2024 (dicembre 2025), pp. 60-75.

⁹ Convegno internazionale (Lugano Luca 10 e 17-18 ottobre 2025) titolo intervento "Qualche novità all'archivio Salviati alla Normale di Pisa" relatori Casalini e Zeni.

¹⁰ Elenco dei materiali restituiti:

- Serie I Libri di commercio, Libri della ragione di Filippo di Averardo Salviati e comp., di Banco in Venezia, Debitori e creditori Estremi cronologici: 1555 – 1557 segnatura: numero 1110 (vs numero: 1094);
- Miscellanea II, filza num. 16 parte seconda, fascicolo num. 5 Due registri segnati num. 1 e num. 2 riguardanti le spese occorse a Francesco Salviati per una chiostra Registro numero 1: intitolazione interna (parziale) "Questo libro segnato A con correggie bianche. Salviati del Sig. Giovanni del" 1588; num. 2;" 1578 numero carte: della composizione iniziale rimangono solo 3 fascicoli per circa cc. 54. cartulazione presente per le sole carte scritte c. 1 a c. 32 misure: 217 x 277
- Miscellanea II, filza num. 16 parte seconda, fascicolo num. 2 Titolo fascicolo: Carte do più e diversi manifattori attenenti a Francesco Salviati Estremi cronologici: 1578 numerazione carte: carte e ricevute non rilegate (le carte sono numerate ma si tratta di tracce di precedenti e non complete numerazioni);
- Patrimonio Bertolli Bilancio – titolo filza (dorso) Filza delle carte ... 1807 numerazione carte: i materiali sono saldati assieme non è possibile intervenire misure.

Il Centro Archivistico è altresì partecipe alle iniziative di Terza Missione della Scuola con aperture straordinarie alla cittadinanza e alle scolaresche nonché alle visite istituzionali programmate, fornendo itinerari tematici di materiale storico e archivistico detenuto. Tra cui:

- Visita guidata per le bambine e i bambini delle classi quarte della scuola primaria – 31 gennaio 2025 (tema Asilo Frassi e Scuola Città Pestalozzi);
- “Galileo Galilei: vita e opere” – 15 febbraio 2025. Percorso per la cittadinanza svolto in collaborazione con la Domus Galileiana¹¹ da cui provenivano alcuni materiali.
- IV edizione “Carte in dimora 2025 – Archivi e Biblioteche: storie tra passato e futuro” – 11 ottobre 2025, percorso espositivo aperto alla cittadinanza intitolato “Storie di cibo e di uomini”; attraverso le carte dell’archivio Salviati sono state analizzate le attività commerciali delle spezie e la gestione delle dimore di famiglia Salviati ma anche l’organizzazione dei banchetti per varie feste, le spese della cantina. Nei documenti degli archivi di alcune personalità dell’Ottocento e del Novecento è stato possibile leggere l’interesse, il piacere e la scoperta riconducibile ad alcune vivande (D’Ancona lettera a Pellegrino Artusi; Pascoli al fratello Raffaele; Cantimori a/da a colleghi e ad Emma Mezzomonti). Nell’archivio della Scuola è stato possibile leggere le difficoltà riconducibili agli eventi bellici del Novecento e le azioni messe in atto per il proseguimento nei migliori dei modi dell’attività della Scuola.

La Scuola, come detto, è un istituto di istruzione superiore universitaria in cui la vita collegiale delle allieve e degli allievi, in maniera particolare del corso ordinario, riveste un ruolo peculiare all’interno del percorso formativo. Negli ambienti della Scuola, infatti, le componenti studentesca, accademica e di ricerca convivono, si svolgono attività didattiche e di laboratorio, si sviluppano eventi culturali e iniziative sperimentali.

La sede pisana – la più antica – conta quattro collegi dotati di spazi ricreativi, di studio e lavanderia e un numero importante di edifici, di rilevanza storico-artistica, in cui si sviluppano le attività istituzionali della Scuola. Uno dei collegi è in condivisione con la Scuola Superiore Sant’Anna.

Anche la sede di Firenze, che parimenti vanta edifici di pregio storico-artistico, dispone di una residenza universitaria, la “Residenza Capitini”, che è provvista di ventiquattro minialloggi e ampi spazi comuni per lo studio e le attività del tempo libero.

Nelle tabelle seguenti sono riportati gli immobili di proprietà della Scuola e gli spazi in mq, accorpati per funzione.

¹¹ Materiale proveniente dalla Domus: Dialogo di Galileo Galilei Linceo, Firenze, MDCXXXII, editore Giovan Battista Landini; Dialogus de Sistemate Mundi, Londini, MDCLXIII; Dialogo di Galileo Galilei, Padova MDCCXLIV, Stamperia del Seminario Appresso Giò: Manfrè; Dialogo di Galileo Galilei, Padova MDCCXLIV, Stamperia del Seminario Appresso Giò: Manfrè; Lettera a madama Cristina di Lorena, Padova, Fratelli Salmin, 1897. Per lo spostamento dei materiali è stata necessaria l’autorizzazione, a seguito della presentazione, del facility report, della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana.

Tabella 4. Elenco degli immobili della Scuola – Fonte censimento BIM degli immobili della Scuola (estrazione maggio 2025)

N.	Denominazione	Indirizzo	Superficie utile lorda (m ²)
1	Palazzo della Carovana	Piazza dei Cavalieri n. 7 – Pisa	10.980,33
2	Palazzo del Castelletto	Via del Castelletto n. 5, 7, 9, 11, 13, 15 – Pisa	2.467,56
3	Palazzo del Capitano/San Felice	Via del Castelletto n. 18 – Pisa	2.541,54
4	Collegio Puteano	Piazza dei Cavalieri n. 3 – Pisa	1.681,00
5	Palazzo della Canonica	Piazza dei Cavalieri n. 8 – Pisa	4.282,03
6	Palazzo della Gherardesca	Piazza dei Cavalieri n. 6 – Pisa	3.796,32
7	Palazzo D'Ancona	Via Consoli del Mare n. 2 – Pisa	3.904,20
8	Collegio Fermi	Via Sant'Apollonia n. 19 – Pisa	2.541,09
9	Collegio Faedo	Via del Giardino – Pisa	7.918,59
10	Collegio Timpano	Lungarno Pacinotti n. 51 – Pisa	5.483,21
11	Collegio Timpanino	Vicolo Ricucchi n. 4 – Pisa	589,50
12	Collegio Acconci	Via Santa Lucia n. 2 – Pisa	655,58
13	Collegio Carducci	Via Turati n. 35 – Pisa	4.237,00
14	Compendio di San Silvestro	Piazza San Silvestro n. 11, 12, 13 – Pisa	13.617,20
15	Complesso Polvani	Via della Faggiola n. 17, 19, 21 – Pisa	2.526,04
16	Fondo di via della Faggiola – Polvani	Via della Faggiola n. 15 – Pisa	63,50
17	Magazzino Ospedaletto	Via G.B. Oliva n. 5 – Pisa	3.277,22
18	Residenza Universitaria	Via Santa Maria n. 113 – Pisa	659,80
19	Palazzo Strozzi	Piazza degli Strozzi – Firenze	1.034,00
20	Collegio Capitini	Viale Corsica n. 100 – Firenze	2.544,85
21	Palazzone di Cortona	Via delle Case Sparse n. 46, 47 – Cortona (AR)	6.435,75
22	Palazzo Vegni	Via San Niccolò n. 89 – Firenze	1.270,00
23	Palazzo via Roma	Via Roma n. 3 – Pisa	860,00
TOTALE			83.361,69

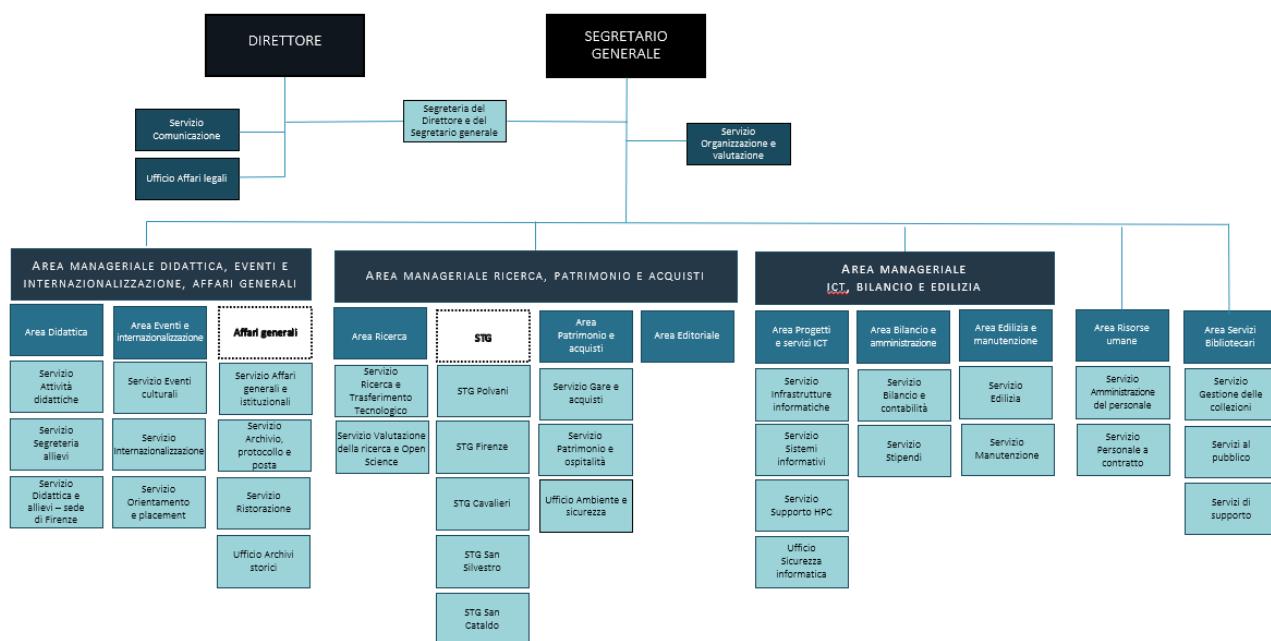
Tabella 5. Spazi in MQ aggiornati al numero degli allievi ordinari e perfezionandi iscritti all'a.a.2025/2026

Tipologia	Sede 1: PISA			Sede 2: FIRENZE		Sede 1+2 TOTALE (m ²)
	LF (m ²)	S (m ²)	TOTALE (m ²)	SPS (m ²)	TOTALE (m ²)	
FUNZIONE DIDATTICA						
Aule	467,25	594,52	1.061,77	332,82	332,82	1.427,27
Laboratori didattici	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spazi complementari (studio autonomo; riunioni)	332,46	423,90	765,36	24,93	24,93	790,29
Biblioteche dipartimentali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FUNZIONE RICERCA						
Laboratori di ricerca	354,76	2.093,53	2.448,29	21,27	21,27	2.469,56
Spazi studio docenti e ricercatrici/ricercatori	1.042,81	3.322,67	4.365,48	827,09	827,09	5.129,57
Laboratori pesanti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FUNZIONE AMMINISTRATIVA						
Spazi per uffici tecnici e amministrativi; segreterie; CED	---	---	2.017,22	---	129,53	2.146,75
FUNZIONE SPAZI AUSILIARI E SUPPORTO						
Spazi ausiliari (corridoi, scale, archivi, depositi, servizi igienici, etc.)	---	---	16.647,23	---	641,60	17.288,83
Grandi spazi a uso condiviso	---	---	7.038,45	---	31,00	7.069,45
FUNZIONE IMPIANTI SPORTIVI						
Area (mq)	---	---	0,00	---	---	0,00
Numero impianti	---	---	0,00	---	---	0,00
Numero studentesse e studenti che frequenta gli impianti	---	---	0,00	---	---	0,00
Altri Atenei le/i cui studentesse e studenti usufruiscono degli impianti	---	---	0,00	---	---	0,00

2.4 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

L'ultimo sessennio è stato caratterizzato da una serie di interventi di varia portata sull'assetto organizzativo. L'ultimo intervento, che si pone in continuità con i precedenti e rappresenta la risposta in termini organizzativi al cambiamento di scenari che la Scuola si troverà ad affrontare da qui ai prossimi anni, è quello disposto con il decreto del Segretario generale n. 500 del 31 dicembre 2025 in attuazione della deliberazione consiliare del 19 dicembre 2025 con cui sono stati modificati i regolamenti interni relativi ai Centri su supporto (art. 35 bis Statuto) e aggiornate le linee guida e i criteri per l'organizzazione dei servizi dell'Amministrazione della Scuola,

Dal 1° gennaio 2026 l'assetto organizzativo dell'Amministrazione è dunque quello di seguito rappresentato:



Alla data di redazione del presente documento, l'articolazione delle strutture dell'amministrazione in aree manageriali, aree e uffici/servizi, in staff o di line, è la seguente.

STRUTTURE DI STAFF

Direzione e Segretariato generale

- Segreteria del Direttore e del Segretario Generale

Direzione

- Servizio Comunicazione
- Ufficio Affari legali

Segretariato Generale

- Servizio Organizzazione e valutazione

STRUTTURE DI LINE

Area manageriale Didattica, Eventi e internazionalizzazione, Affari generali

- Area Didattica
(Servizio Attività didattiche, Servizio Segreteria allievi e Servizio Didattica e allievi sede di Firenze)
- Area Eventi culturali e internazionalizzazione
(Servizio Eventi culturali, Servizio Internazionalizzazione e Servizio Orientamento e placement¹²)

¹² Le funzioni formalmente attribuite, con il decreto del Segretario generale n. 500/2025, al servizio *Orientamento e placement* continueranno ad essere svolte dal servizio *Eventi culturali* - per il tramite del personale afferente quest'ultima struttura - fino al successivo decreto del Segretario generale che disporrà anche in merito alla posizione di responsabilità ed al personale in organico.

- Area Affari generali
(Servizio Affari generali e istituzionali, Servizio Archivio, protocollo e posta, Servizio Ristorazione e Ufficio Archivi storici)

Area manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti

- Area Ricerca
(Servizio Ricerca e trasferimento tecnologico, Servizio Valutazione della ricerca e Open Science)
- Area STG¹³
(STG Cavalieri, STG Polvani, STG San Silvestro, STG San Cataldo e STG Firenze)
- Area Patrimonio e acquisti
(Servizio Gare e acquisti, Servizio Patrimonio e ospitalità e Ufficio Ambiente e sicurezza)
- Area Editoriale

Area manageriale ICT, Bilancio e Edilizia

- Area Progetti e servizi ICT
(Servizio Infrastrutture informatiche, Servizio Sistemi informativi, Servizio Supporto HPC e Ufficio Sicurezza informatica)
- Area Bilancio e amministrazione
(Servizio Bilancio e contabilità e Servizio Stipendi)
- Area Edilizia e manutenzione
(Servizio Edilizia e Servizio Manutenzione)

Rispondono direttamente al Segretariato generale le seguenti aree:

- Area Risorse umane
(Servizio Amministrazione del personale e Servizio Personale a contratto)
- Area Servizi bibliotecari¹⁴
(Servizio Gestione delle collezioni, Servizi al pubblico e Servizi di supporto).

¹³ Introdotte per la prima volta nel 2020 e confluite nell'area manageriale per la gestione della ricerca, del patrimonio e degli acquisti, le strutture tecnico gestionali (in breve 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. 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 responsabilità operativa delle strutture tecnico gestionali è affidata a personale delle aree dei Funzionari o delle Elevate Professionalità.

¹⁴ A seguito dell'ultimo intervento sull'assetto, il funzionamento tecnico gestionale del Centro Biblioteca della Scuola Normale Superiore è assicurato da un'area, integrata nell'organigramma dall'Amministrazione, dedicata e articolata in tre servizi (in tal senso già il decreto del Segretario generale n. 430/2021).

3. RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ DI RICERCA, FORMAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (EX ART. 3 QUATER, L. 1/2009)

3.1 RISULTATI RICERCA

La Scuola si caratterizza per la sua tradizionale vocazione alla ricerca di base, che, diversamente dalla ricerca applicata, si configura come un'attività sperimentale o teorica volta all'ampliamento delle conoscenze senza prevedere una specifica e diretta utilizzazione. L'attività di ricerca della Scuola è condotta da docenti, ricercatrici e ricercatori strutturate/i, che seguono in autonomia le proprie linee di ricerca, affiancate/i da personale di ricerca post-doc e da allieve e allievi PhD.

L'attività didattica e di ricerca della Scuola coinvolge essenzialmente tre ambiti – le discipline umanistiche, le scienze matematiche, fisiche e naturali, e le scienze politico-sociali – e si svolge all'interno di tre Strutture accademiche, dette Classi, che a loro volta si articolano in Seminari ovvero Macroaree di ricerca:

Classe di Lettere e filosofia (LF)

- Filosofia
- Letteratura e Filologia moderna, Linguistica
- Storia antica e Filologia classica
- Storia dell'arte e Archeologia
- Storia e Paleografia

Classe di Scienze (S)

- Chimica e Geologia
- Fisica
- Matematica e Informatica
- Scienze biologiche

Classe di Scienze politico-sociali (SPS)

- Scienze politico-sociali

All'interno di ciascuna Macroarea si sviluppano diverse linee di ricerca i cui dettagli sono disponibili al seguente [link](#).

Un ruolo essenziale nelle attività di ricerca è svolto dai [Laboratori](#), in cui si realizza una delle peculiarità formative della Scuola: sinergia tra formazione e ricerca.

Le allieve e gli allievi dei corsi ordinari sono, infatti, avviate/i all'attività di ricerca sin dall'inizio del loro percorso universitario, beneficiando dello scambio e dell'interazione con le allieve e gli allievi PhD durante i corsi integrativi tenuti dal personale docente della Scuola e frequentando i laboratori.

3.1.1 I laboratori e i centri

Laboratorio di Storia, Archeologia, Epigrafia, Tradizione dell'antico – SAET

L'articolazione interdisciplinare e la sinergia di competenze specialistiche al suo interno costituiscono il punto di forza di SAET, struttura di ricerca complessa, per ampiezza tematica e cronologica, ma agile nelle interazioni ed essenziale, per la ricaduta scientifica, didattica e divulgativa nell'ambito delle scienze dell'antichità e nella tradizione dell'antico.

Studiosi e studiosi di storia e storia dell'arte, filologia e archeologia, esperte ed esperti IT e delle tecnologie applicate ai beni culturali formano la base scientifica e tecnica del SAET, un patrimonio di esperienze, risorse e strumenti che vanta oltre trenta anni di attività in Sicilia e Magna Grecia. Il SAET promuove la valorizzazione di tali competenze, proiettando metodologie acquisite verso orizzonti scientifici nuovi e più agili forme di divulgazione.

Le linee di ricerca rispecchiano la forte tradizione umanistica della Normale e la rinnovano integrandosi con tecnologie informatiche avanzate. I progetti trovano canali di comunicazione nel rigore metodologico delle indagini e nelle ormai ampie potenzialità di applicazioni divulgative: fonti e documenti, lessico e cultura materiale, rinvenimenti e tracce ricomponibili dell'antico sono tessere di un mosaico interattivo che ricostruisce, si racconta, interagisce. La disseminazione dei risultati e la circolazione editoriale promossa attraverso le numerose pubblicazioni, l'orizzonte aperto di un database e quello speculare di una ricostruzione virtuale indicano le linee più fertili per la dinamica, l'organizzazione, la continuità delle ricerche. Seminari, convegni e workshop organizzati da SAET, inoltre, si distinguono per la molteplice varietà di destinazione e fruizione, e per l'attenzione puntuale all'esercizio della ricerca, inteso come rigore di riflessione, elasticità di ripensamento, agilità di comunicazione.

Laboratorio di Documentazione Storico Artistica – DocStAr

Le attività di ricerca del Laboratorio di Documentazione Storico Artistica (DocStAr) affondano le proprie radici nella tradizione degli studi storico-artistici e documentari sviluppati presso la Scuola Normale Superiore, ma si sono progressivamente evolute verso l'ambito delle Digital Humanities, ampliando strumenti, metodologie e prospettive di ricerca. L'interesse per la documentazione e l'analisi delle testimonianze della cultura visiva si estende senza censure cronologiche dall'antichità all'età contemporanea e trova oggi nelle tecnologie digitali un elemento centrale di innovazione scientifica e di valorizzazione del patrimonio.

L'originaria vocazione documentaria del Laboratorio, rivolta allo studio delle opere, delle fonti e dei contesti storico-artistici, si è sviluppata nel tempo attraverso la progettazione di archivi digitali, banche dati e strumenti per la gestione, l'analisi e la condivisione delle informazioni culturali. Le attività spaziano dalle indagini non invasive su singole opere alla digitalizzazione e catalogazione di fondi grafici e fotografici, epistolari, fonti a stampa e altri patrimoni documentari, con particolare attenzione alla qualità dei dati, alla loro interoperabilità e alla loro accessibilità.

In questa evoluzione, il termine "storico-artistico" continua a definire il fondamento metodologico delle ricerche del Laboratorio, che mantiene una prospettiva critica e interdisciplinare aperta alle molteplici forme della comunicazione visiva e della cultura materiale. L'approccio delle Digital Humanities consente oggi di integrare la tradizionale analisi delle fonti con strumenti digitali avanzati, favorendo nuove modalità di esplorazione, rappresentazione e interpretazione dei dati culturali.

Parallelamente, DocStAr promuove lo studio, la valorizzazione e la divulgazione di collezioni, archivi, musei e istituzioni culturali, considerati all'interno delle reti territoriali e relazionali che ne determinano la storia e la funzione. Attraverso piattaforme digitali, ambienti di ricerca collaborativa, strumenti di visualizzazione e progetti di public engagement, il Laboratorio contribuisce a rendere il patrimonio culturale più accessibile, interrogabile e condivisibile, rafforzando il dialogo tra ricerca, istituzioni e società.

Laboratorio National Enterprise for Nanoscience and Nanotechnology – NEST

Il [NEST](#) (National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology) è un centro interdisciplinare di ricerca e formazione dedicato allo studio della materia su scala nanometrica. Al suo interno, ricercatrici e ricercatori provenienti dai settori della fisica, della chimica e della biologia collaborano per comprendere i fenomeni fondamentali che emergono alla nanoscala e trasformare questa conoscenza in innovazione scientifica e tecnologica.

Le attività del laboratorio spaziano dallo sviluppo di dispositivi e architetture nanoelettroniche e fotoniche di interesse per le tecnologie quantistiche ai sistemi nanobiotecnologici per le scienze della vita.

Il NEST nasce dalla collaborazione tra quattro istituzioni di eccellenza: la Scuola Normale Superiore, l'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e la Scuola Superiore Sant'Anna. Pur mantenendo strutture organizzative e personale propri, le diverse componenti del centro condividono infrastrutture, strumentazioni e programmi di ricerca, operando in modo fortemente integrato. Questa organizzazione favorisce la collaborazione tra gruppi con competenze complementari e consente di affrontare sfide scientifiche complesse attraverso un approccio multidisciplinare.

Il NEST svolge un ruolo di primo piano nell'ambito delle Scienze e Tecnologie Quantistiche. È infatti parte integrante del National Quantum Science and Technology Institute (NQSTI) e in questo rappresenta il centro di competenza (Quantum Fab nazionale) per le tecnologie quantistiche a semiconduttore e ibride.

Grazie alla combinazione di competenze, infrastrutture e flessibilità organizzativa, il NEST è in grado di sviluppare attività di ricerca che coprono un ampio spettro disciplinare: dalla progettazione e caratterizzazione di nanostrutture ibride semiconduttore–superconduttore per il quantum computing e le tecnologie quantistiche, fino allo studio di singole molecole in cellule e tessuti in vitro. Questa capacità di integrare approcci e metodologie differenti rappresenta uno dei principali punti di forza del laboratorio e riflette la natura profondamente multidisciplinare della nanoscienza contemporanea.

Laboratorio di biologia – Bio@SNS

Il [laboratorio di Biologia Bio@SNS](#) è dedicato allo studio dei meccanismi biologici che regolano lo sviluppo, la funzione e l'invecchiamento del sistema nervoso. Le sue attività si collocano all'interfaccia tra neuroscienze, biologia molecolare, bioinformatica e biologia quantitativa, con l'obiettivo di integrare approcci sperimentali e computazionali per affrontare problemi biologici complessi. Il laboratorio dispone di infrastrutture di ultima generazione per imaging, elettrofisiologia, genomica e analisi multi-omiche, oltre a modelli cellulari umani e modelli animali innovativi per lo studio delle patologie del neurosviluppo, della neurodegenerazione e dei processi di invecchiamento. Le linee di ricerca spaziano dalla plasticità cerebrale e dai meccanismi delle emozioni alla biologia delle cellule staminali neurali, fino all'applicazione dell'intelligenza artificiale e della biologia computazionale alla medicina di precisione e alla progettazione di nuove strategie terapeutiche.

Elemento distintivo del laboratorio è la sua forte integrazione con il sistema della ricerca pisano. Le attività si svolgono infatti in stretta collaborazione con il CNR, in particolare con l'Istituto di Neuroscienze e l'Istituto di Biofisica, condividendo competenze, infrastrutture e progettualità scientifiche di alto profilo. Al tempo stesso, il laboratorio sviluppa numerose sinergie con la Scuola Superiore Sant'Anna nell'ambito della ricerca traslazionale, della formazione avanzata e dei grandi progetti competitivi nazionali ed europei, contribuendo alla costruzione di un ecosistema scientifico interdisciplinare di rilevanza internazionale.

Centro di ricerca matematica "Ennio De Giorgi"

Il **Centro di Ricerca Matematica "Ennio De Giorgi"** è stato fondato nel 2001 dalle tre istituzioni universitarie di Pisa: Università di Pisa, Scuola Superiore Sant'Anna e Scuola Normale Superiore. Prende il nome da Ennio De Giorgi, uno dei più grandi matematici dello scorso secolo, noto per aver risolto uno dei problemi formulati da Hilbert agli inizi del Novecento, per i suoi contributi alla teoria delle superficie minime, e per aver sviluppato la teoria della "Gamma Convergenza".

Il centro ha come finalità:

- ospitare ricercatrici e ricercatori di provenienza nazionale e internazionale, sia junior che senior, per stimolare la collaborazione e lo scambio di idee, e favorire l'interdisciplinarietà delle ricerche;
- organizzare convegni internazionali e periodi di ricerca su ambiti disciplinari strategici – riguardanti sia la matematica pura che le applicazioni alle scienze naturali e sociali, come fisica, biologia, finanza ed economia – accogliendo scienziate e scienziati di provenienza nazionale e internazionale, e creando, tra l'altro, un ambiente ideale per la formazione di ricercatori e ricercatrici provenienti da paesi in via di sviluppo;
- promuovere nuove idee e ricerche in ambito interdisciplinare;
- promuovere la formazione di gruppi di ricerca;
- far avanzare particolari aree della matematica e delle sue applicazioni alle scienze naturali e sociali, come pure delle sue applicazioni in campo industriale e tecnologico.

Ogni anno il Centro bandisce 3/4 incarichi post-doc conferiti attraverso una rigida selezione.

Center on Social Movement Studies – COSMOS

Il **Center on Social Movement Studies (COSMOS)** ha sede presso la Classe di Scienze Politiche e Sociali, Scuola Normale Superiore, Firenze.

Concentrandosi sui movimenti sociali come parte di una politica della contestazione più ampia, COSMOS promuove analisi empiriche basate sulla teoria, sulle forme, le dimensioni, le cause e l'impatto dei movimenti sociali e della partecipazione politica dal basso, nelle democrazie consolidate e nei regimi autoritari. L'obiettivo principale è quello di approfondire la conoscenza e la riflessione critica sulle principali sfide delle società contemporanee e sui possibili contributi della società civile. Il focus analitico è sugli attori della società civile e sul loro rapporto con gli sviluppi socioeconomici, politici e culturali. La ricerca affronta, tra le altre cose, i movimenti sociali attivi nel campo dell'economia e nella finanza, dei diritti del lavoro, dei diritti alla salute, dell'istruzione, delle politiche sociali, dei diritti dei migranti,

dell'ambiente e del cambiamento climatico, dei diritti civili, dei diritti di genere, dei giovani e delle generazioni, nonché dei conflitti etno-nazionalisti.

COSMOS fornisce un hub multidisciplinare tra ricerca e didattica presso la classe di Scienze Politico-sociali. Si concentra sul progresso della ricerca e sulla promozione dei dibattiti pubblici a cavallo fra diversi aspetti della partecipazione politica e della contestazione politica mettendo insieme scienziati politici, sociologi e professionisti (funzionari governativi e di organizzazioni internazionali, attivisti sociali, movimenti sociali, sindacati, ONG), in Italia e all'estero.

Le attività di ricerca di COSMOS sono organizzate attorno a quattro principali cluster: [Democrazia e movimenti sociali](#), [Conflitti sociali su disuguaglianze e lavoro](#), [Comunicazione nella partecipazione e mobilitazione politica](#) e [Violenza politica](#).

Centro di ricerca interclasse – Istituto di Studi Avanzati Carlo Azeglio Ciampi

L'Istituto di Studi Avanzati "Carlo Azeglio Ciampi" è il centro di ricerca interclasse della Scuola Normale, con sede a Firenze, a Palazzo Strozzi. Si caratterizza per l'approccio interdisciplinare e la dimensione internazionale, favorita dagli inviti a docenti, ricercatori e ricercatrici provenienti dall'estero. È intitolato a Carlo Azeglio Ciampi, già Presidente della Repubblica e allievo della Normale, dove aveva conseguito nel 1941 la laurea in lettere.

Le linee di ricerca e le attività sono individuate e coordinate da un Consiglio scientifico composto da cinque docenti della Scuola Normale – di cui almeno uno per ciascuna Classe – con un suo Presidente.

L'Istituto concorre al raggiungimento delle principali finalità statutarie della Scuola: «promuovere lo sviluppo della cultura, dell'insegnamento e della ricerca nell'ambito delle scienze matematiche, naturali, umanistiche e politico-sociali esplorandone le interconnessioni e le potenzialità di sviluppo, anche nell'ambito della Terza Missione».

Il Ciampi, unico Istituto di Studi Avanzati della Scuola, concorre in misura determinante a realizzare la previsione statutaria di cui sopra in quanto «univocamente caratterizzato, rispetto ad altri centri di ricerca della Scuola Normale, da una attività congiunta, trasversale e interdisciplinare da parte delle Classi» attraverso la promozione di attività di ricerca interdisciplinari e interclasse, la proiezione internazionale e la disseminazione della ricerca e il relativo impatto sociale, come indicato all'art. 1 del Regolamento dell'Istituto.

3.1.2 Progetti attivi e relativi finanziamenti

Il numero di progetti attivi nel 2025 conferma l'andamento già avviato nel 2024. Si registra un lieve aumento dei finanziamenti erogati dalla Commissione Europea e l'avvio di tre nuovi progetti finanziati nell'ambito del PNRR (Missione 4, Componente 2, Investimento 1.2 "Finanziamento di progetti presentati da giovani ricercatori").

Tabella 6. Numero di progetti di ricerca attivi

	2023				2024				2025			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Totale progetti attivi	149	310	91	550	123	241	80	444	119	234	74	427
di cui UE	2	18	7	28	3	17	7	27	2	18	9	29
di cui PNRR	2	12	3	17	2	13	3	18	3	14	4	21

	2023				2024				2025			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
di cui ministeri	23	53	10	86	12	28	6	46	15	31	7	53
di cui conto terzi	-	26	-	26	0	19	0	19	0	15	1	16
di cui SNS	99	176	57	332	86	145	53	284	85	140	51	276
di cui altri progetti	22	25	14	61	20	19	11	50	14	16	2	32

Nel corso del 2025 si conferma il finanziamento della Scuola a supporto della ricerca di base, per professori, ricercatori e assegnisti, attraverso numerosi progetti individuali.

Si conferma inoltre il programma per assegni di ricerca biennali nell'ambito delle tre Classi accademiche.

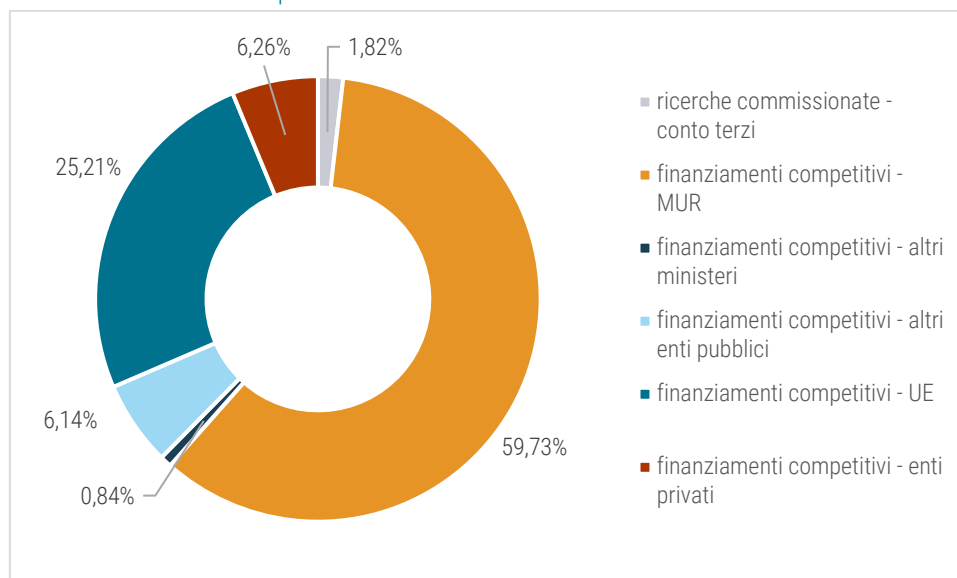
Per quanto riguarda la ricerca finanziata dalla Commissione Europea, si registrano 5 progetti attivi finanziati nell'ambito del Programma Horizon 2020 e 22 progetti attivi finanziati nell'ambito del Programma Horizon Europe (di cui 7 iniziati nel 2025).

Tabella 7. Finanziamenti per progetti di ricerca

	2023	2024	2025
Proventi da ricerche commissionate (conto terzi)	€ 228.489	€ 163.336	€ 182.466
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	€ 10.562.583	€ 6.336.152	€ 9.832.335
di cui da MUR	€ 6.572.512	€ 3.886.382	€ 5.981.900
di cui da altri ministeri	€ 154.447	€ 142.487	€ 84.286
di cui da altri enti pubblici	€ 808.235	€ 383.092,70	€ 615.085
di cui da UE ed enti internazionali pubblici	€ 1.932.092	€ 727.912	€ 2.524.301
di cui da enti privati	€ 1.095.295	€ 740.690	€ 626.762

I dati corrispondono alle voci A) PROVENTI OPERATIVI – I. PROVENTI PROPRI – 2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e A) PROVENTI OPERATIVI – I. PROVENTI PROPRI – 3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi del Conto Economico riclassificato secondo lo schema ministeriale.

Grafico 1. Distribuzione dei finanziamenti per ricerca 2025



3.1.3 VQR 2020-2024

L'analisi dei risultati della Scuola Normale Superiore nell'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2020-2024 delinea il profilo di un'istituzione a ordinamento speciale ai vertici del sistema universitario italiano.

3.1.3.1 Quadro normativo, metodologico e volume della produzione scientifica

Secondo il decreto ministeriale nr. 998/2023, "Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca (VQR) 2020-2024" e il successivo Bando adottato da ANVUR, la valutazione risultava articolata, per ciascuna Istituzione, in sei profili di qualità:

- dei prodotti di ricerca realizzati dai ricercatori in servizio nell'Istituzione nel periodo 2020-2024, compresi quelli di cui alla lettera b);
- dei prodotti di ricerca realizzati nel periodo 2020-2024 da ricercatori che, durante tale periodo, sono stati assunti dall'Istituzione o hanno conseguito una progressione di carriera;
- 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, integrati con quelli realizzati nel periodo 2020-2024 da ricercatori che al 1° novembre 2024 erano afferenti a istituzioni accademiche estere, enti di ricerca, pubbliche amministrazioni o imprese che svolgono attività di ricerca e sviluppo e che hanno conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso l'istituzione valutata;
- dell'attività di valorizzazione delle conoscenze, come rappresentate dai casi di studio proposti dalle Istituzioni;
- della entità, in termini di partecipazione e di successo ai progetti competitivi internazionali, tenuto conto della dimensione finanziaria;

- f) delle infrastrutture di ricerca, sottoposte a valutazione su base volontaria in via sperimentale dagli Enti di ricerca e dalle Istituzioni diverse.

Per quanto riguarda il profilo a) e b), le università sono state chiamate a conferire un numero di prodotti pari a 2,5 per ogni ricercatore strutturato in servizio al 1° novembre 2024. Per la Scuola, questo ha comportato un numero di prodotti attesi pari a 235.

I prodotti conferiti sono stati quindi valutati dai Gruppi di Esperti della Valutazione (GEV) sulla base di tre criteri fondamentali: originalità, metodologia e impatto. Il punteggio attribuito ha determinato l'inserimento dei prodotti in cinque classi di merito: A, corrispondente a "Eccezionale"; B, "Eccellente"; C, "Standard"; D, "Sufficiente"; ed E, "Scarsa rilevanza".

Al termine della procedura di valutazione, l'ANVUR ha elaborato indicatori di qualità delle strutture valutate, con riferimento ai singoli profili di qualità, e indicatori complessivi di qualità sulla base della somma ponderata degli indicatori dei singoli profili.

In particolare, l'indicatore R esprime il rapporto tra il voto medio ottenuto dall'istituzione in una determinata area e il voto medio nazionale della stessa area. Un valore superiore a 1 indica che la qualità della ricerca dell'ateneo è superiore alla media nazionale dell'area; un valore inferiore a 1 segnala invece una performance sotto la media.

3.1.3.2 Qualità della ricerca del personale in servizio, neoassunto o che ha conseguito una progressione di carriera nel periodo 2020-2024 – Profili a+b

L'analisi congiunta dei profili a) e b), sintetizzata dall'indicatore R1_2, consente di valutare insieme la qualità dei prodotti del personale già in servizio e quella dei prodotti riferiti ai ricercatori assunti o promossi nel periodo 2020-2024.

Nel confronto per aree, la Scuola presenta risultati particolarmente rilevanti.

- In **Area 5** (Scienze biologiche), in **Area 10** (Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche) e in **Area 14** (Scienze politiche e sociali) la Scuola si colloca al **1° posto sia tra le Scuole a ordinamento speciale sia a livello nazionale**.
- In **Area 1** (Scienze matematiche e informatiche), la Scuola ottiene un R1_2 pari a 1,15 e si posiziona al **2° posto tra le Scuole a ordinamento speciale e al 3° posto a livello nazionale**.
- In **Area 2** (Scienze fisiche), l'indicatore R1_2 è pari a 1,10, raggiungendo il **3° posto tra le Scuole a ordinamento speciale e il 6° posto a livello nazionale**.
- In **Area 11°** (Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche), la Scuola raggiunge un R1_2 pari a 1,15, collocandosi al **4° posto tra le Scuole a ordinamento speciale e al 5° posto a livello nazionale**.
- In **Area 3** (Scienze chimiche), la Scuola registra un R1_2 pari a 0,96, **unica tra le Scuole a ordinamento speciale e al 40° posto a livello nazionale**.
- Per l'**Area 13°** (Scienze economiche e statistiche) il numero esiguo di prodotti valutati non ha consentito la pubblicazione dei risultati.

3.1.3.3 Qualità della formazione alla ricerca – Profilo c

Il Profilo c) valuta i prodotti 2020-2024 dei ricercatori in servizio presso la Scuola al 1° novembre 2024 che hanno conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso la Scuola. I prodotti sono integrati con quelli realizzati nel periodo 2020-2024 da ricercatori che al 1° novembre 2024 erano afferenti a istituzioni accademiche estere, enti di ricerca, pubbliche amministrazioni o imprese che svolgono attività di ricerca e sviluppo e che hanno conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso la Scuola. L'indicatore di riferimento è R3.

In questo profilo, la Scuola mostra una performance molto solida.

- In **Area 1** (Scienze matematiche e informatiche), la Scuola ottiene un R3 pari a 1,13 e si colloca al **1° posto sia tra le Scuole a ordinamento speciale sia a livello nazionale.**
- In **Area 13°** (Scienze economiche e statistiche), R3 è pari a 1,31, posizionandosi al **2° posto tra le Scuole a ordinamento speciale e al 3° posto a livello nazionale.**
- In **Area 2** (Scienze fisiche), la Scuola ottiene un R3 pari a 1,04, posizionandosi al **2° posto tra le Scuole a ordinamento speciale e al 14° a livello nazionale.**
- In **Area 10** (Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche), la Scuola registra un R3 pari a 1,15, **unica tra le Scuole a ordinamento speciale ad aver presentato prodotti in valutazione per questo profilo di qualità e al 3° posto su scala nazionale.**
- In **Area 11°** (Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche), l'R3 è pari a 1,09, collocando la Scuola al **6° posto a livello nazionale, unica tra gli atenei a ordinamento speciale ad aver presentato prodotti in valutazione per questo profilo di qualità.**
- In **Area 14** (Scienze politiche e sociali), l'R3 è pari a 0,96.
- Per l'**Area 3** (Scienze chimiche) e l'**Area 5** (Scienze biologiche) il numero esiguo di prodotti valutati non ha consentito la pubblicazione dei risultati.

3.1.3.4 Qualità delle attività di valorizzazione delle conoscenze – Profilo d

Per il Profilo d), relativo alla Terza Missione e alla valorizzazione delle conoscenze, la Scuola era tenuta a presentare un unico caso studio, sulla base della dimensione dell'ateneo. Il giudizio di qualità relativo ai casi studio si è basato 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 e sul contributo scientifico della struttura proponente. **Il caso studio della Scuola, legato alla valorizzazione della Piazza dei Cavalieri, è stato valutato come "Eccellente", con un punteggio pari a 0,80.** Tale risultato porta a un indicatore R4 pari a 1,17, segnalando una capacità di trasferire conoscenza alla società superiore alla media nazionale.

Nella graduatoria complessiva relativa a questo profilo di qualità, la Scuola si colloca quindi al 2° posto tra le Scuole a ordinamento speciale, a pari merito con CASD – Centro Alti Studi Difesa, IMT Alti Studi Lucca, IUSS Pavia e Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati – SISSA, e al 12° posto a livello nazionale.

3.1.3.5 Qualità della entità, in termini di partecipazione e di successo ai progetti competitivi internazionali

– Profilo e

Per quanto riguarda il Profilo e), relativo ai progetti competitivi internazionali, la Scuola ha dimostrato capacità di attrazione di risorse. Nel periodo di riferimento, 2020-2024, sono stati attivati 25 progetti, per un finanziamento complessivo pari a 12.890.577,06 euro.

L'indicatore R5, pari a 1,12, conferma dunque che la Scuola attrae più risorse per ricercatore rispetto alla media del settore concorsuale di riferimento e si colloca al 4° posto tra le Scuole a ordinamento speciale.

3.1.3.6. Conclusioni

L'analisi complessiva colloca la Scuola stabilmente ai vertici del sistema universitario italiano. **L'indicatore R1_2 complessivo della Scuola, pari a 1,14**, attesta che la qualità media della ricerca della Scuola è superiore alla media nazionale, considerando l'intero corpo docente e tutti i settori scientifici presenti.

Il Profilo c) conferma, inoltre, la qualità della formazione dottorale e della successiva produzione scientifica dei dottori di ricerca, con risultati di particolare rilievo in alcune aree che attestano l'alto livello del percorso formativo offerto dalla Scuola. I risultati conseguiti nell'ambito della valorizzazione delle conoscenze e della partecipazione a progetti competitivi internazionali testimoniano, infine, la capacità della Scuola di coniugare alto valore scientifico, impatto sociale e attrazione di risorse.

3.1.4 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 da parte della Scuola di importo pari ad 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.

Nel corso del 2024 si sono ulteriormente sviluppate e perfezionate parte delle attività del progetto, già avviate nel corso del 2023.

In particolare, per le spese di personale:

- sono state concluse le attività relative alle procedure di selezione avviate nel corso del 2023, con l'attivazione e l'individuazione di un vincitore per le due posizioni RTD-B;
- avviato l'iter di attivazione per tre assegni di ricerca;
- concluso iter per l'assunzione a tempo indeterminato e pieno, Area dei Funzionari, settore professionale scientifico-tecnologico.

Per quanto riguarda gli investimenti in infrastrutture nel corso del 2024 sono state confermate le azioni implementate nel 2023, che sono state perfezionate nel corso del 2025.

Le attività sono proseguite nel corso del 2025. Per quanto riguarda il personale, è stata attivata una posizione di ricercatore di tipo B nel settore della Fisica della Materia, unitamente a cinque assegni di ricerca.

Sul piano degli investimenti infrastrutturali, sono stati completati gli acquisti di risorse di calcolo basate su CPU, attraverso l'installazione di un sistema composto da 16 server. È stata inoltre avviata, tramite la piattaforma START, una procedura aperta per l'acquisizione di una nuova infrastruttura GPU.

La Scuola ha confermato come strategica l'esigenza di ampliare, riorganizzare e consolidare il proprio Centro di High Performance Computing (HPC), attualmente ospitato in alcuni locali del complesso di San Silvestro. Tale necessità deriva dal crescente ricorso al calcolo ad alte prestazioni nelle attività di ricerca sviluppate in diverse Aree delle Classi, con particolare intensità nell'Area delle Scienze. L'evoluzione delle esigenze scientifiche richiede non solo il potenziamento delle risorse di calcolo disponibili, attraverso l'ampliamento dei server e dei cluster, ma soprattutto l'adeguamento dell'infrastruttura fisica che ospita il Centro, mediante un intervento di ristrutturazione e modernizzazione.

A tal fine, nel corso del 2025 è stato definito il progetto per la realizzazione e l'allestimento del nuovo Centro HPC presso la sede dell'European Gravitational Observatory. Le attività di investimento sviluppate congiuntamente con l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare sono proseguite durante l'anno e si prevede che saranno completate nel corso del 2026.

Per maggiori dettagli si rimanda alla [pagina dedicata sul sito web della Scuola](#).

3.1.5 Programmazione triennale MUR 2024-2026

Con decreto ministeriale n. 773 del 10/06/2024, il MUR ha reso note le "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e Indicatori per la valutazione periodica dei risultati" (d'ora in avanti "DM n. 773/2024") e ha chiarito, con successiva nota n. 11414 dell'8 agosto 2024, le modalità di

attuazione dell'art. 5 del predetto decreto relativo alle modalità di presentazione dei programmi (d'ora in avanti "Linee attuative"). La Scuola Normale ha presentato due progetti, uno per la sezione di cui all'art.3 e uno per quella di cui all'art. 4 del DM n. 773/2024.

I progetti presentati sono stati approvati e in fase di attuazione.

3.1.6 PNRR

La Missione 4 "Istruzione e ricerca" del Piano nazionale di ripresa e resilienza e, in particolare la componente 1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università", mira a colmare o ridurre in maniera significativa le carenze strutturali che caratterizzano tutti i gradi dell'istruzione, attraverso investimenti materiali e immateriali.

Nell'ambito di M4C1, la Scuola partecipa alle seguenti iniziative/progetti:

Investimento 3.4 – Didattica e competenze universitarie avanzate, sottomisura T4 «iniziative educative transnazionali (TNE)»

Progetto	Referente scientifico/a
NEUROBRIDGE – un ponte tra le neuroscienze e le neurotecnologie: un programma internazionale di formazione avanzata.	Tommaso Pizzorusso
NEUROBRIDGE vuole elevare la qualità dell'istruzione e aggiornare i curricula adattandoli agli standard globali. Il progetto si impegna a promuovere l'internazionalizzazione creando relazioni durature con istituzioni straniere, per attirare studentesse e studenti internazionali di talento ai programmi di dottorato italiani in neuroscienze e neurotecnologie.	

La Missione 4 "Istruzione e ricerca" del Piano nazionale di ripresa e resilienza e, in particolare la componente 2 "Dalla ricerca all'impresa", mira a innalzare il potenziale di crescita del sistema economico, favorendo la transizione verso un modello di sviluppo fondato sulla conoscenza con le seguenti ricadute: un significativo aumento del volume della spesa in R&S e un più efficace livello di collaborazione tra la ricerca pubblica e il mondo imprenditoriale.

Nell'ambito di M4C2, "Dalla ricerca all'impresa", e dei relativi bandi di finanziamento pubblicati per ciascun investimento, la Scuola partecipa alle seguenti iniziative/progetti:

Investimento 1.2: Finanziamento di progetti presentati da giovani ricercatori

Proposte progettuali ammesse al finanziamento	Candidata/o finanziata/o
Revolts and Mass Mobilizations and their Long-Term Impacts (REVOLT)	Cesar Augusto Guzman Concha
The emergence and nature of interstellar galactic magnetism: Galactic dynamos across cosmic time (ENIGMA)	Evangelia Ntormousi
Da LIGO/Virgo/Kagra ad Einstein Telescope	Matteo Di Giovanni
Santuari-archivi: religione, spazio e memoria del potere nel Mediterraneo ellenistico-romano	Giuseppina Marano

Proposte progettuali ammesse al finanziamento	Candidata/o finanziata/o
Movimenti sociali e democrazia in tempi di crisi	Angela Adami

Investimento 1.3: Partenariati allargati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base

Progetto	Referente scientifico/a
<p>FAIR: Future AI Research Affiliazione a Spoke 1.</p> <p>Sistemi di intelligenza artificiale capaci di interagire e collaborare con gli umani, di agire e adattarsi a nuovi contesti, di essere consapevoli dei loro limiti e dei perimetri di sicurezza e fiducia, in grado di interagire in situazioni sociali complesse, attenti all'ambiente e all'impatto sociale della loro implementazione ed esecuzione. In particolare, lo SPOKE di Pisa costituito da Università di Pisa (coordinatore), CNR ed SNS si focalizzerà su Human Centered Artificial Intelligence.</p>	Fosca Giannotti
<p>NQSTI – National Quantum Science and Technology Institute Leader Spoke 5. Affiliazione a Spoke 2, 8, 9.</p> <p>Questa proposta mira alla creazione dell'Istituto Nazionale di Scienza e Tecnologia Quantistica (NQSTI), un consorzio che riunirà enti italiani che svolgono ricerca competitiva e innovativa nel campo della scienza e della tecnologia quantistica (QST) e stimolerà la futura innovazione industriale in questo campo, fornendo un forum in cui idee e opportunità innovative saranno trasferite alle aziende. Per garantire un effetto positivo a lungo termine sulla crescita economica e sullo sviluppo dell'Italia, è stata presa in considerazione l'intera catena dell'innovazione: dal rafforzamento e coordinamento della ricerca a basso livello di tecnologia, alla sua traduzione in prototipi, favorendo l'interlocuzione con le esigenze industriali grazie a programmi intensi di outreach e di formazione continua. Una parte del progetto è dedicata anche alla creazione e l'incubazione di spin-off e start-up in grado di far salire nel TRL-ranking i risultati della ricerca, con risorse significative e un'attenzione particolare alle regioni meridionali del Paese.</p>	Fabio Beltram
<p>CHANGES – Cultural Heritage Active Innovation for Next-Gen Sustainable Society Affiliazione a Spoke 3.</p> <p>"Biblioteche digitali, archivi e filologia": la ricerca testuale, insieme agli studi sincronici e diacronici sul contatto linguistico e sul multilinguismo, rappresentano settori privilegiati di applicazione della ICT. Il processo di transizione digitale degli oggetti di ricerca e delle metodologie sembra rispondere alle esigenze e alle pratiche specifiche di diversi settori, come la critica testuale antica e moderna, la paleografia, la critica genetica, la bibliografia, la storia del libro, la papirologia, la sociolinguistica, la linguistica storica e la dialettologia. I risultati – come corpora e edizioni digitali, metadati descrittivi e rappresentazioni logiche delle loro relazioni semantiche – creano sempre più conoscenza e reti di conoscenza.</p>	Lino Leonardi
<p>CHANGES – Cultural Heritage Active Innovation for Next-Gen Sustainable Society Co-leader Spoke 8</p>	Alessandro Schiesaro

Progetto	Referente scientifico/a
<p>Gli obiettivi principali dello Spoke 8 sono: l'integrazione di tecnologie e scienze per il Patrimonio Culturale Tangibile (TCH); la creazione e lo sviluppo di infrastrutture digitali per gli inventari/catasti del TCH in grado di supportare diversi percorsi di conoscenza e di massimizzare l'accessibilità; flussi di lavoro di valutazione basati sull'evidenza che identificano la rilevanza/il valore/le potenzialità culturali di siti, aree e territori; l'attualizzazione guidata inter/transdisciplinare; la sostenibilità, la resilienza del TCH considerando la catena di valore collegata e in particolare: influenza antropica/naturale/climatica, conservazione olistica, esigenze sociali, rilevanza culturale e impatti economici; lo sviluppo di strategie/modelli su misura per una gestione/governance inclusiva e partecipativa dei TCH e promozione della consapevolezza della comunità; promuovere buone pratiche, azioni di coordinamento, linee guida operative/standard per l'interazione/cooperazione tra la società e gli enti/organizzazioni pubblici/privati, rafforzando la cooperazione/comunicazione/intercomprensione degli enti nazionali, delle organizzazioni di ricerca dell'UE e degli attori internazionali pubblici/privati; Rafforzare le capacità del personale a supporto di enti, unità ed entità pubbliche/private (sistemi/reti museali, centri, siti, hub) dedicate/collegate/coinvolute nella sostenibilità e resilienza dei TCH. I WP/workflow Spoke si relazionano con tutti gli altri in base a specifiche milestone.</p>	

Investimento 1.4: Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies

Progetto	Referente scientifico/a
<p>National Centre for HPC, Big Data and Quantum Computing Affiliazione a Spoke 3.</p> <p>L'obiettivo del progetto è creare una infrastruttura nazionale di calcolo, raggruppando i centri High Performance Computing (HPC), High Throughput Computing (HTC), Big Data e nuove risorse ottenute mediante il finanziamento del Centro Nazionale (CN), fornendo alla comunità scientifica e industriale una interfaccia flessibile e uniforme di calcolo scientifico.</p> <p>Il Centro nazionale ha due finalità principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creare un'infrastruttura di calcolo nazionale, Datalake-like, raggruppando le infrastrutture esistenti di High Performance Computing (HPC), High Throughput Computing (HTC), Big Data e di rete e le nuove risorse mirate acquisite grazie ai finanziamenti del CN, e fornendo alle comunità scientifiche e industriali un'interfaccia Cloud flessibile e uniforme; • creare attorno all'infrastruttura un ecosistema attrattivo a livello globale che sostenga il sistema accademico e industriale e favorisca lo sfruttamento delle risorse di calcolo e lo sviluppo di nuove tecnologie informatiche. 	<p>Andrea Ferrara</p>

Investimento 1.5: Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione per la sostenibilità", costruendo "leader territoriali di R&S"

Progetto	Referente scientifico/a
<p>THE – Tuscany Health Ecosystem Leader Spoke 8.</p> <p>Lo spoke 8 ha lo scopo di coordinare la massa critica di neuroscienziati e neuroscienze esistente in Toscana integrandola con expertise interdisciplinari che vanno dalla chimica alle scienze computazionali, dalla biologia sintetica alla bioinformatica, dalle scienze omiche all'imaging ed altro, per realizzare i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generare modelli preclinici sia a livello cellulare che animale • Mettere a punto strategie per aumentare la neuroplasticità (un fattore chiave nei tentativi di promuovere il recupero funzionale da condizioni di patologie neurologiche) • Costruire neuroprotesi per il recupero funzionale visivo e motorio • Elaborare terapie farmacologiche e genetiche • Individuare biomarkers quantitativi predittori di neurodegenerazione mediante intelligenza artificiale 	<p>Antonino Cattaneo (nel 2024 subentra Tommaso Pizzorusso)</p>
<p>THE – Tuscany Health Ecosystem Affiliazione a Spoke 4.</p> <p>Lo Spoke 4 di THE Ecosystem è dedicato alle Nanotecnologie per la diagnosi e la terapia, la progettazione e lo sviluppo di sistemi nanostrutturati per applicazioni terapeutiche e diagnostiche (nanomedicina, nanodiagnostica); nanomateriali intelligenti per la somministrazione di farmaci; sviluppo di metodologie/tecnologie sperimentali ad alta risoluzione (microscopia a super-risoluzione, stampa 3-4D, tecnologie microfluidiche lab-onchip, sensori); validazione di target terapeutici/diagnostici in campioni biologici di rilevanza biomedica; nanoscaffolds; dispositivi micro/nano fotonici per la diagnostica e la terapia di precisione; sistemi di drug-delivery e metodi terapeutici di precisione basati su tecnologie fotoniche. I campi di applicazione spazieranno dagli studi fondamentali sulla risposta biologica, la localizzazione dei recettori e il comportamento cellulare, alle applicazioni avanzate, tra cui la scoperta e la somministrazione di farmaci di precisione, la differenziazione controllata delle cellule staminali per la nanomedicina rigenerativa e la validazione ad alta risoluzione di impalcature funzionali per l'ingegneria dei tessuti.</p>	<p>Fabio Beltram</p>

Investimento 3.1: Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione

Progetto	Referente scientifico/a
<p>SoBigData.it – Strengthening the Italian RI for Social Mining and Big Data Analytics</p> <p>Il progetto "SoBigData.it" si propone di rafforzare scientificamente e tecnologicamente il nodo italiano dell'infrastruttura di ricerca europea denominata "SoBigData" per il social mining e la big data analytics. L'obiettivo è quindi anche rafforzare la comunità di ricerca su questi temi con un approccio multidisciplinare alle sfide della nostra società. Una particolare attenzione, quindi, è rivolta alla democratizzazione dei benefici della data science in un approccio etico e al l'Open</p>	<p>Fabrizio Lillo</p>

Progetto	Referente scientifico/a
<p>Data ecosystem. Il progetto ha una durata prevista da novembre 2022 a maggio 2025 e coinvolge 14 partner nazionali coordinati dal CNR. La Scuola Normale Superiore è coinvolta principalmente nelle attività di ricerca e in quelle educative.</p>	
<p>EBRAINS – European Brain ReseArch InfrastructureS – Italy</p> <p>Il contributo di Bio@SNS, il laboratorio di Biologia della Scuola Normale Superiore, consiste nel mettere a disposizione ai partner e alle realtà interessate una infrastruttura in grado di fornire le tecnologie messe a punto presso il laboratorio e di seguito indicate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia Synactive. Si tratta di un sistema di sensori e attuatori geneticamente modificati per la cartografia della plasticità sinaptica nel cervello di modelli murini ed umani • Infrastruttura elettrofisiologica per lo studio di circuiti corticali umani in fettine organotipiche (in collaborazione con EBRI); • Piattaforma in grado di fornire nanobodies per l'imaging avanzato del cervello per lo studio di farmacologia subcellulare. 	<p>Antonino Cattaneo (nel 2024 subentra Francesco Raimondi)</p>
<p>BRIEF – Biorobotics Research and Innovation Engineering Facilities</p> <p>Gli obiettivi principali del progetto per l'infrastruttura di ricerca BRIEF (BIROBOTICS RESEARCH AND INNOVATION ENGINEERING FACILITIES), la cui proposta vede come capofila la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, insieme ai partner Università degli Studi di Napoli Federico II e Politecnico di Bari, sono quelli relativi alla promozione delle scoperte scientifiche, nell'ambito delle scienze biomediche, delle micro scienze e delle nanoscienze e del trasferimento delle ricerche di base verso lo sviluppo di tecnologie abilitanti, come possono essere nuovi materiali, sensori, sistemi di misura e controllo e di elaborazione intelligente dei dati, in vista della realizzazione di piattaforme biorobotiche per aumentare il benessere e la salute e per favorire la sostenibilità ambientale. Il progetto è stato finanziato con oltre 24 milioni di euro, ed è sostenuto dal programma europeo Next Generation EU. Degli oltre 24 milioni, che corrispondono al finanziamento complessivo per BRIEF, più di 15 milioni saranno investiti dalla Scuola Superiore Sant'Anna.</p> <p>In particolare, sul tema della manifattura additiva applicata alla SOFT ROBOTICS, il NEST della Scuola Normale Superiore sarà associato al SSSA attraverso un laboratorio congiunto con sede al compendio del San Silvestro, laboratorio che vedrà un finanziamento per l'acquisto di una strumentazione di avanguardia (stampante 3D a due fotoni) in grado di fabbricare sensori e parti miniaturizzate polimeriche con altissima risoluzione spaziale.</p>	<p>Fabio Beltram</p> <p>(collaborazione in un progetto coordinato dalla Scuola Superiore Sant'Anna)</p>

PRIN 2022 PNRR

Nell'ambito del bando PRIN2022PNRR, la Scuola ha ricevuto un finanziamento per 6 progetti pari a € 594.030,91. Sono responsabili scientifici dei progetti i proff. Brancato, Caraceni, Flandoli, Giovannini, Meardi, Zamponi.

3.1.7 Ranking

La Scuola è presente nei principali ranking internazionali, dove ottiene posizionamenti elevati a livello sia nazionale che globale, tenuto conto delle sue dimensioni e di quelle delle altre università partecipanti.

I risultati monitorati dalla Scuola, in modo specifico, sono quelli delle classifiche per singole discipline e/o ambiti. Attualmente sono monitorati i ranking seguenti:

Times Higher Education (THE) nelle sue declinazioni:

1. *World University Ranking* (THE WUR), che prende in considerazione più di 2000 istituzioni universitarie da 115 paesi. Nell'edizione 2026, i cui risultati sono stati pubblicati il 9 ottobre u.s. e sono riferiti ai dati dell'a.a.2022/23 – esercizio finanziario 2023, la SNS sale al 137° posto nel ranking globale e si conferma al 2° posto in quello nazionale.
2. *World University Ranking by subject* (THE WUR by Subject), del quale la SNS monitora tre subject in particolare. Nell'edizione 2025, ultima disponibile, riferita all'a.a. 2022/23, esercizio finanziario 2023, la Scuola è stata valutata, sulla base di 18 indicatori di performance e ha ottenuto il seguente posizionamento:

Tabella 8. THE WUR by Subject edizione 2025 – Posizionamento SNS

SNS	Globale	Nazionale
Physical Sciences	77	1
Social Sciences	176-200	2
Arts & Humanities	126-150	4

Quacquarelli Symonds (QS) by Subject, in particolare per la *broad subject area* "Arts & Humanities" e al suo interno per la *narrow subject area* "Classics and Ancient History".

Nel ranking QS by Subject, l'edizione 2025, ultima disponibile, vede la Scuola salire al 237^a nel ranking mondiale e al 13^a posto in quello nazionale, con risultati particolarmente degni di nota per la *narrow subject area* "Classics & Ancient history" dove la SNS si classifica 10^a a livello mondiale e 2^a a livello nazionale. In questa edizione è entrato nel ranking mondiale, nella fascia 26-50, la *narrow subject area* "History of Art".

3.1.8 Open Science

Un ambito trasversale alle discipline di ricerca della Scuola su cui è stato deciso di puntare è l'Open Science, che non si esaurisce nella disseminazione delle pubblicazioni grazie all'Archivio istituzionale della ricerca IRIS (green Open Access) o alla pubblicazione in sedi editoriali nate Open Access (gold Open Access), ma comprende l'intero ciclo di vita della ricerca con l'obiettivo di renderlo tracciabile e trasparente, dando piena accessibilità anche a dati, software, protocolli, metodologie e altri output della ricerca secondo i principi FAIR¹⁵. I dati della ricerca sono essi stessi risorse da condividere e rendere

¹⁵ <https://www.go-fair.org/fair-principles/>

accessibili, contribuendo alla riproducibilità della ricerca e al loro riuso da parte di altri. Per questo è necessario sviluppare nuove piattaforme web e metodi di condivisione ed è stata avviata dalla Commissione Europea l'iniziativa European Open Science Cloud (EOSC). EOSC si propone come uno spazio virtuale della ricerca teso a favorire l'accesso e l'interoperabilità dei dati e del sistema delle Infrastrutture di ricerca, un ambiente su scala europea per archiviare e analizzare i dati con le risorse di calcolo necessarie, una sorta di 'internet dei dati della ricerca' che consenta di superare la rigida suddivisione disciplinare.

Attraverso le pratiche di Open Science la Scuola si propone di contrastare i problemi di sostenibilità finanziaria dei costi di accesso alla produzione scientifica, superare i limiti derivanti dall'esiguo numero di ricercatori rispetto alle grandi università generaliste attraverso la visibilità della sua produzione scientifica e accelerare lo sviluppo della ricerca promuovendo l'impatto, scientifico, sociale ed economico, nel solco della tradizione che da sempre la contraddistingue: la valorizzazione del merito e della conoscenza a beneficio dell'intera collettività. In quest'ottica, nel periodo 2020-2025 la Scuola si è riproposta, attraverso il proprio piano strategico, di:

1. accrescere la percentuale di prodotti ad accesso aperto depositati nell'Archivio della ricerca IRIS;
2. aumentare il numero di pubblicazioni nate ad accesso aperto;
3. monitorare i costi per pubblicazioni ad accesso aperto, a stampa e per servizi editoriali diversi dalla pubblicazione;
4. supportare il personale di ricerca nelle altre pratiche Open Science, in particolare la gestione dei dati secondo i dati FAIR, la redazione di Data Management Plan (DMP) e la diffusione degli output della ricerca (dataset, software, ecc.).

Per raggiungere i sotto-obiettivi appena menzionati sono state implementate le seguenti azioni, così come schematizzate nella seguente infografica.

2020



regolamento in materia di accesso aperto alla letteratura scientifica



adesione alla European Open Science Cloud (EOSC) Association



adesione al Tavolo di lavoro nazionale Italian Computing and Data Infrastructure (ICDI)

2022



avvio della validazione sistematica dei metadati e full text in IRIS



istituzione del Fondi di ateneo per pubblicazione ad accesso aperto (gold OA)



adesione alla Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)



adesione all'Associazione italiana per la promozione della Scienza Aperta (AISA)



partecipazione al progetto Software Heritage

2024



approvazione CoARA Action Plan SNS 2024-2027



organizzazione IX convegno AISA

2021



istituzione del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science



avvio della formazione per allievi/e su open access e gestione dei dati della ricerca



conservazione da parte di autori/autrici del diritto di pubblicazione in IRIS ad accesso aperto dei volumi a stampa (green OA)

2023



avvio raccolta e analisi dati sulle spese open access e per servizi editoriali



partecipazione al progetto OpenAPC



avvio pubblicazioni diamond OA da parte delle Edizioni della Normale



trasformazione degli Annali di Lettere in rivista diamond OA



supporto al personale di ricerca nella compilazione di DMP e nella gestione dei dati della ricerca

2025



firma della Barcelona Declaration



regolamento per la gestione FAIR dei dati della ricerca



avvio dell'helpdesk mensile per diffondere la cultura Open Science



inizio della collaborazione con OpenAIRE per creare un Monitor della Ricerca istituzionale

3.1.8.1 Monitoraggio dei sotto-obiettivi

Sotto-obiettivo 1: Accrescere la percentuale di prodotti ad accesso aperto depositati nell'Archivio IRIS

Indicatore: % pubblicazioni ad accesso aperto in IRIS rispetto a quelle totali

Sono state considerate le tipologie valide per la VQR 2020-2024 e le tesi PhD.

I dati sono stati estratti il 05.06.2026, usando gli Operational Data Store dell'Archivio Istituzionale dalla Ricerca IRIS.

Grafico 2. Percentuale delle pubblicazioni OA per anno

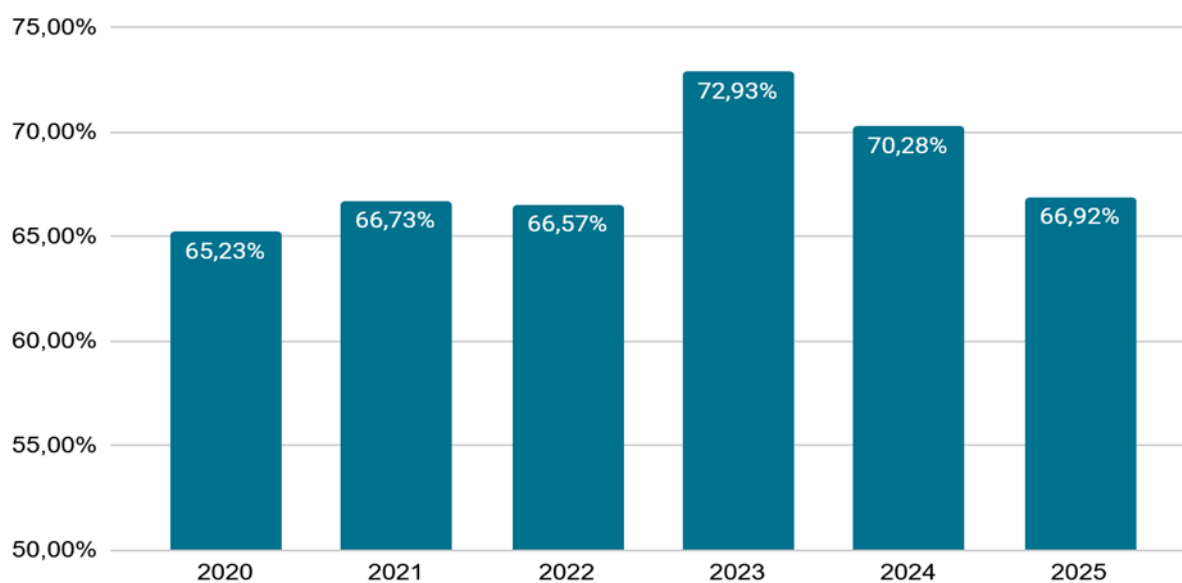


Grafico 3. Percentuale delle pubblicazioni OA per Classe per anno

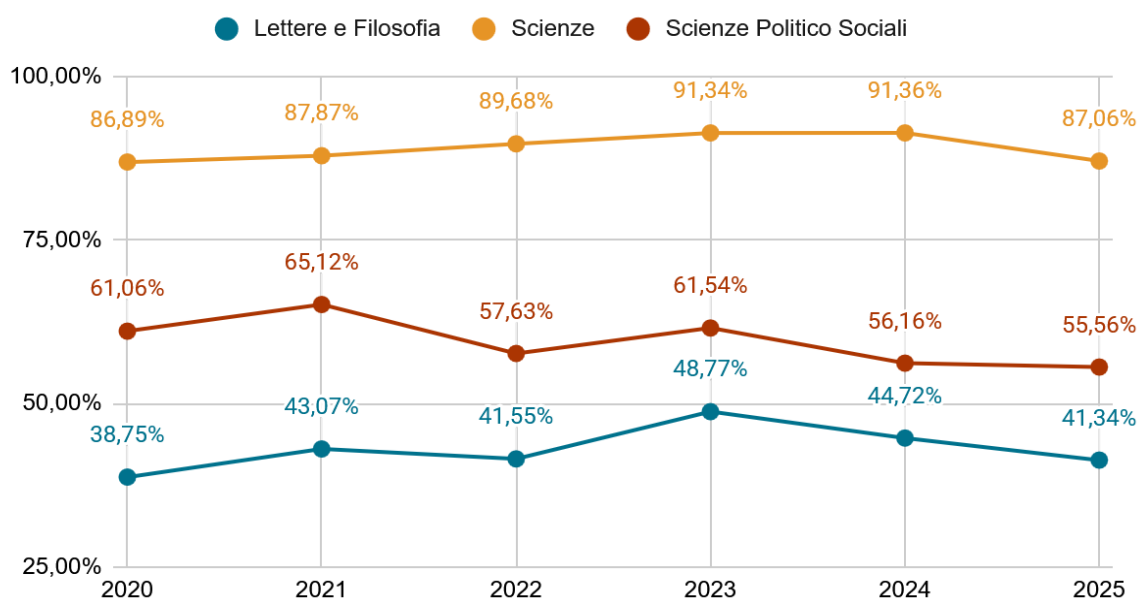
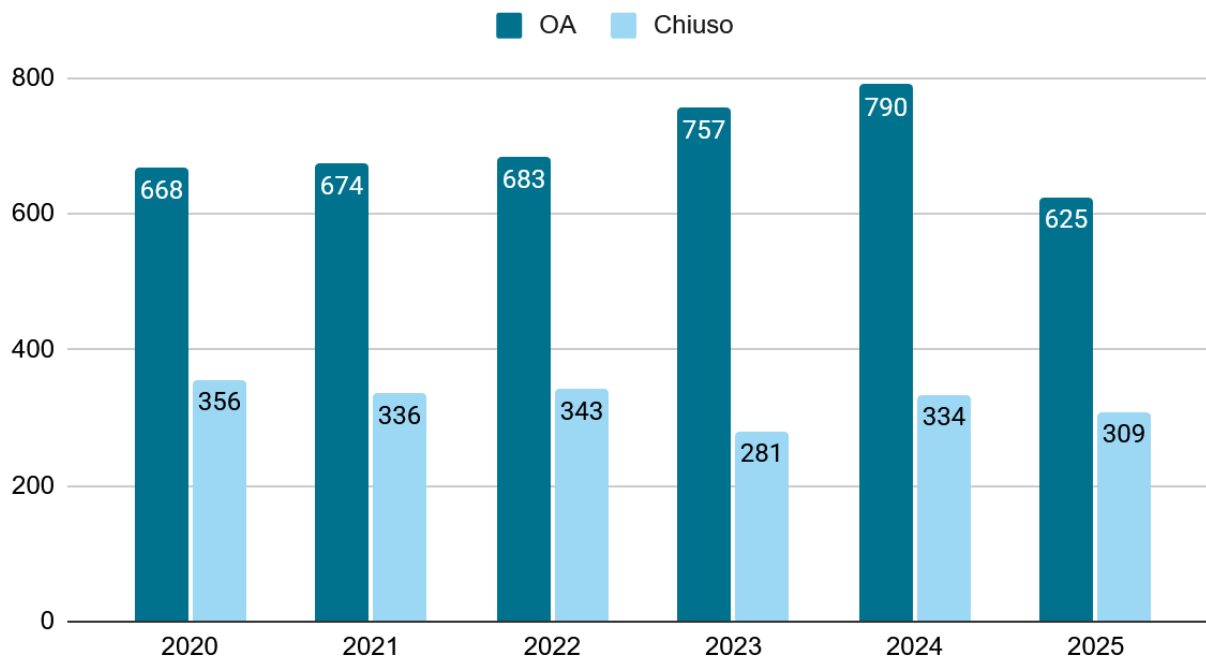


Grafico 4. Pubblicazioni per policy di accesso dei fulltext



Analizzando i dati SNS nel complesso si nota un **incremento del numero totale di pubblicazioni 2020-2024 con full text ad accesso aperto** depositate in IRIS dal personale di ricerca della Scuola. Per quanto riguarda i rapporti percentuali, Nel 2020 il 65% delle pubblicazioni presenti in IRIS era Open Access, mentre il picco si raggiunge con il 73% di pubblicazioni ad accesso aperto nel 2023. Questi risultati sono dovuti alle azioni condotte: approvazione del Regolamento in materia di accesso aperto, istituzione del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science, conservazione del diritto di depositare ad accesso aperto in IRIS i volumi a stampa dopo 12 mesi di embargo, validazione sistematica di metadati e full text dei prodotti depositati (in collaborazione con la Biblioteca SNS), formazione dedicata ai PhD su copyright, accesso aperto e IRIS.

La flessione nella percentuale di prodotti ad accesso aperto sul totale della produzione scientifica depositata in IRIS, rilevata nel 2025, è dovuta in proporzioni variabili a:

- Deposito tardivo delle pubblicazioni in IRIS: la flessione della percentuale di prodotti ad accesso aperto nel 2025 è in parte dovuta al mancato deposito tempestivo delle pubblicazioni da parte del personale di ricerca. Lo dimostra il confronto tra le 741 pubblicazioni del 2024 rilevate a marzo 2025 e le 1.124 pubblicazioni dello stesso anno presenti in IRIS a giugno 2026.
- Presenza di pubblicazioni sotto embargo: tra i prodotti del 2025 vi sono 34 pubblicazioni (3,6% del totale) attualmente ad accesso chiuso per effetto dell'embargo. Una volta scaduto il periodo di embargo, tali prodotti diventeranno ad accesso aperto, portando la percentuale di open access del 2025 al 70,52%, in linea con i valori del 2023 e del 2024 (70-72%).
- Attività del gruppo di lavoro IRIS: il gruppo che valida metadati e full text depositati nell'Archivio della ricerca IRIS, composto dal personale del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science e da quello della Biblioteca della Scuola, svolge una costante attività di ricerca e recupero delle versioni ad accesso aperto delle pubblicazioni, anche tramite fonti esterne come Unpaywall,

contribuendo – *ex post* rispetto all’anno di pubblicazione – ad aumentare la quota di prodotti open access presenti in archivio.

- Importazione in IRIS delle pubblicazioni del personale docente entrato in servizio alla Scuola dopo l’ultima rilevazione dei dati (marzo 2025), che ha determinato un aumento del numero complessivo di prodotti degli anni precedenti, incidendo sulla percentuale complessiva di accesso aperto.

Sotto-obiettivo 2: Aumentare il numero di pubblicazioni nate ad accesso aperto (gold Open Access)

Indicatore: nr. Contributi erogati dal Fondo di ateneo per pubblicazioni gold OA

I dati sono stati ricostruiti il 05.06.2026, incrociando i dati provenienti dall’Archivio Istituzionale della Ricerca IRIS e dal software SNS dedicato alla gestione degli acquisti.

Grafico 5. Richieste per ruolo del richiedente per anno

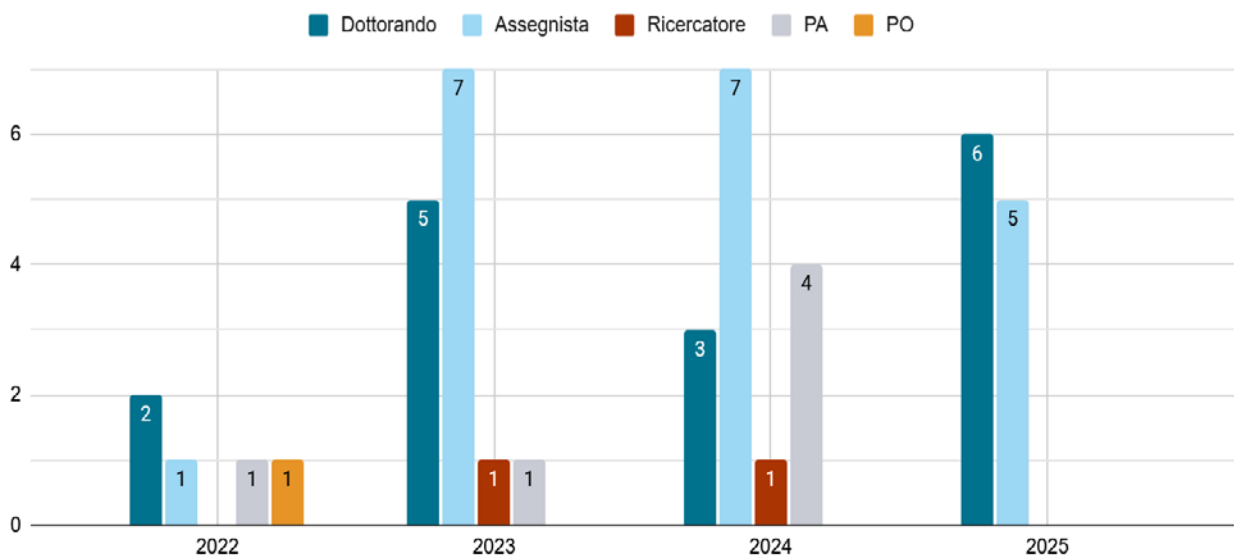


Grafico 6. Ammontare del Fondo OA erogato per anno

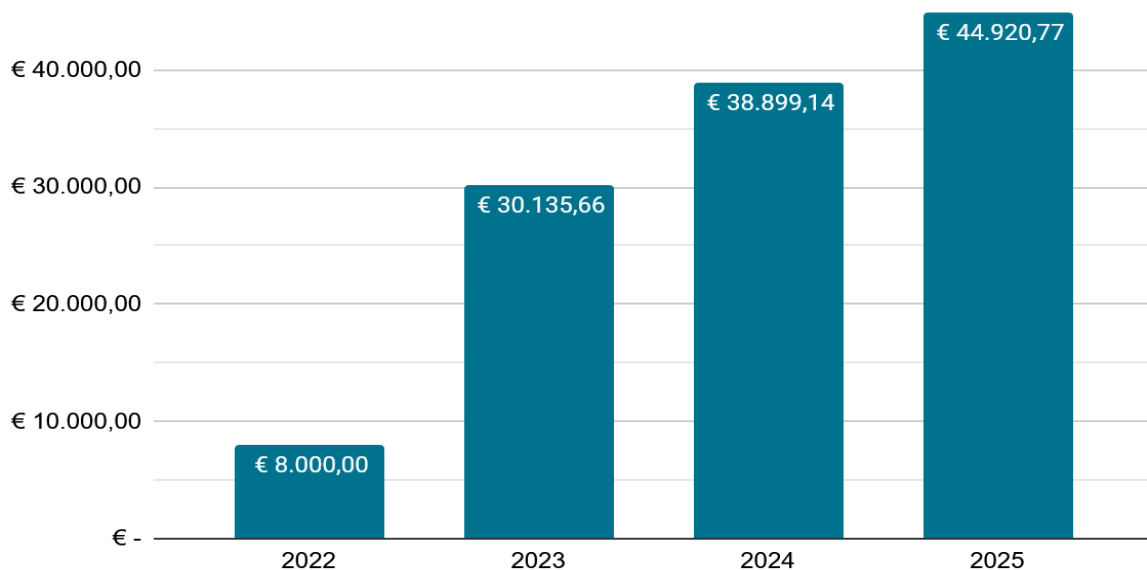


Gráfico 7. Contributi del Fondo OA erogati per ruolo del richiedente per anno

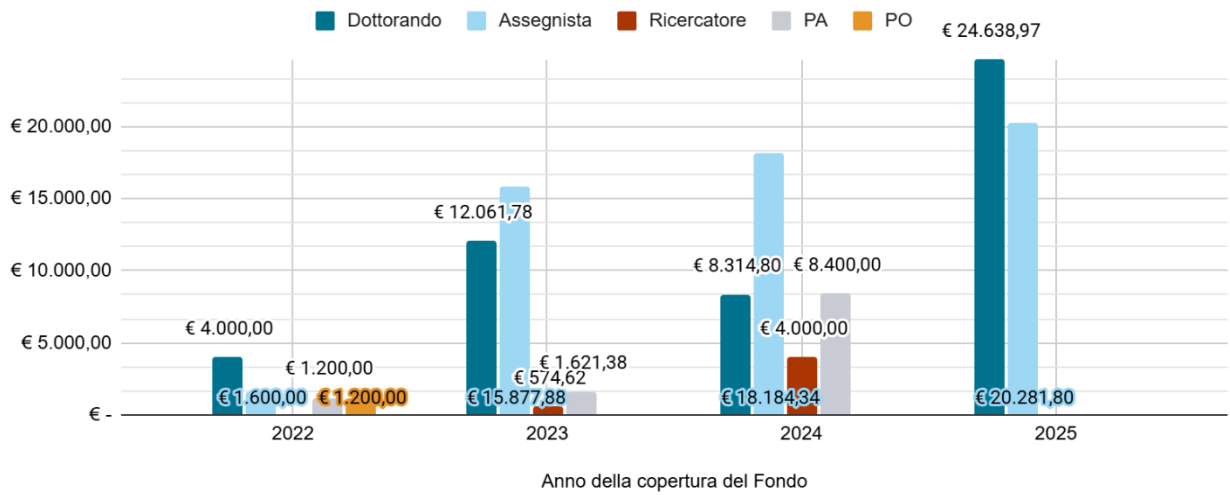


Gráfico 8. Richieste per Classe del richiedente per anno

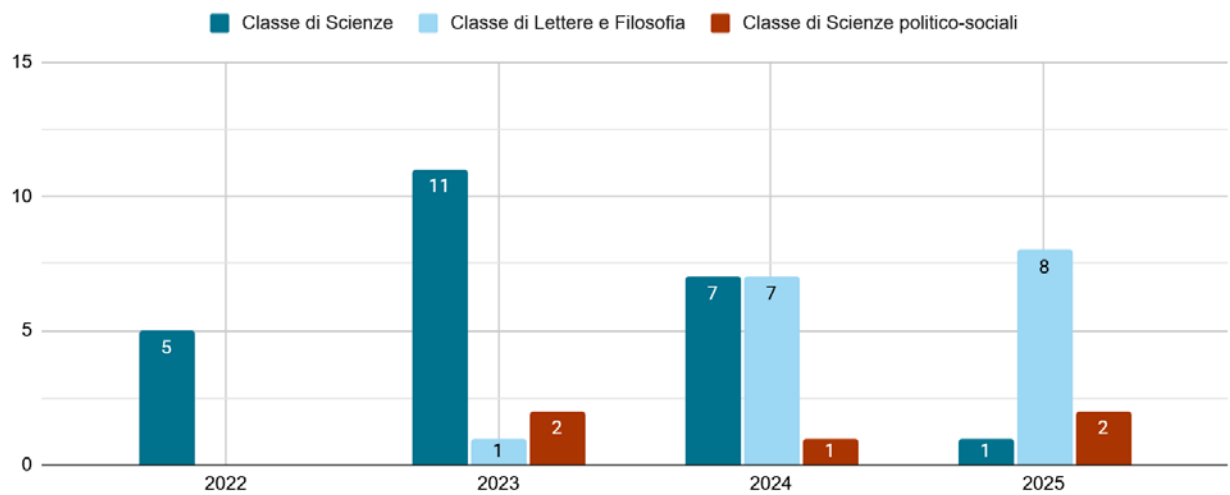


Gráfico 9. Contributi del Fondo OA erogati per Classe del richiedente per anno

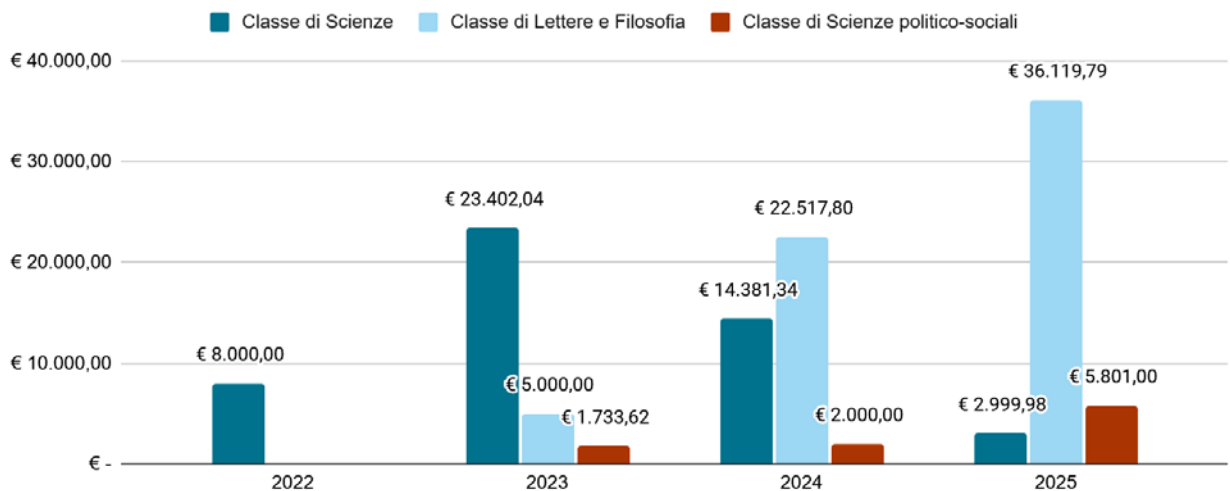
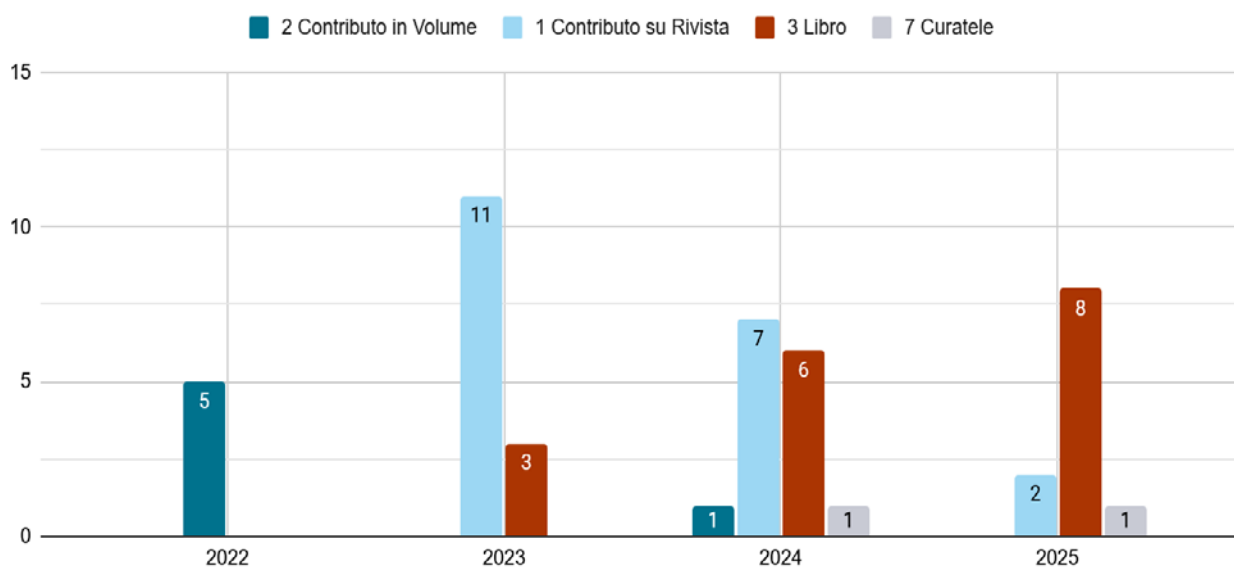


Grafico 10. Tipologia di pubblicazione per anno



La scelta del personale di ricerca della Scuola di pubblicare ad accesso aperto gli output di ricerca è determinata e supportata, almeno in parte, dal “Fondo di ateneo per pubblicazioni ad accesso aperto” (d’ora in poi Fondo OA), istituito nel 2022 e dedicato al finanziamento di articoli, contributi in volume e libri pubblicati in sedi editoriali nate ad accesso aperto non finanziati direttamente dai progetti che supportano le relative ricerche.

Il Fondo OA è stato concepito per agevolare in modo particolare allieve e allievi PhD, assegniste e assegnisti, allo scopo di sensibilizzare le ricercatrici e i ricercatori più giovani a selezionare sedi editoriali che non prevedano il “double dipping”, ovvero il pagamento per la singola pubblicazione Open Access su riviste ibride per le quali la Scuola sostiene già i costi dell’abbonamento.

Dal 2022 il numero di pubblicazioni finanziate con il Fondo OA è cresciuto in modo costante: da 5 contributi erogati nel 2022 si è giunti a 15 nel 2024 e a 11 nel 2025, segno del crescente interesse all’interno delle comunità SNS. Per il 2025 sono stati erogati meno contributi dell’anno precedente (11) a fronte di una spesa maggiore (€44.921), perché sono stati finanziati più libri, il cui costo è superiore in media rispetto ad altre tipologie di pubblicazione.

I numeri dei contributi e i relativi costi sono in parte differenti rispetto alla relazione dell’anno precedente per via di un affinamento del processo di tracciamento dei costi.

Sotto-obiettivo 3: Monitorare i costi per pubblicazioni ad accesso aperto, a stampa e per servizi editoriali diversi dalla pubblicazione

Indicatore: monitoraggio costi per pubblicazioni e servizi editoriali (on/off)

I dati sono stati estratti il 05.06.2026, usando il Report APC analitico dell’Archivio Istituzionale dalla Ricerca IRIS.

Grafico 11. Spese per tipologia di servizio editoriale

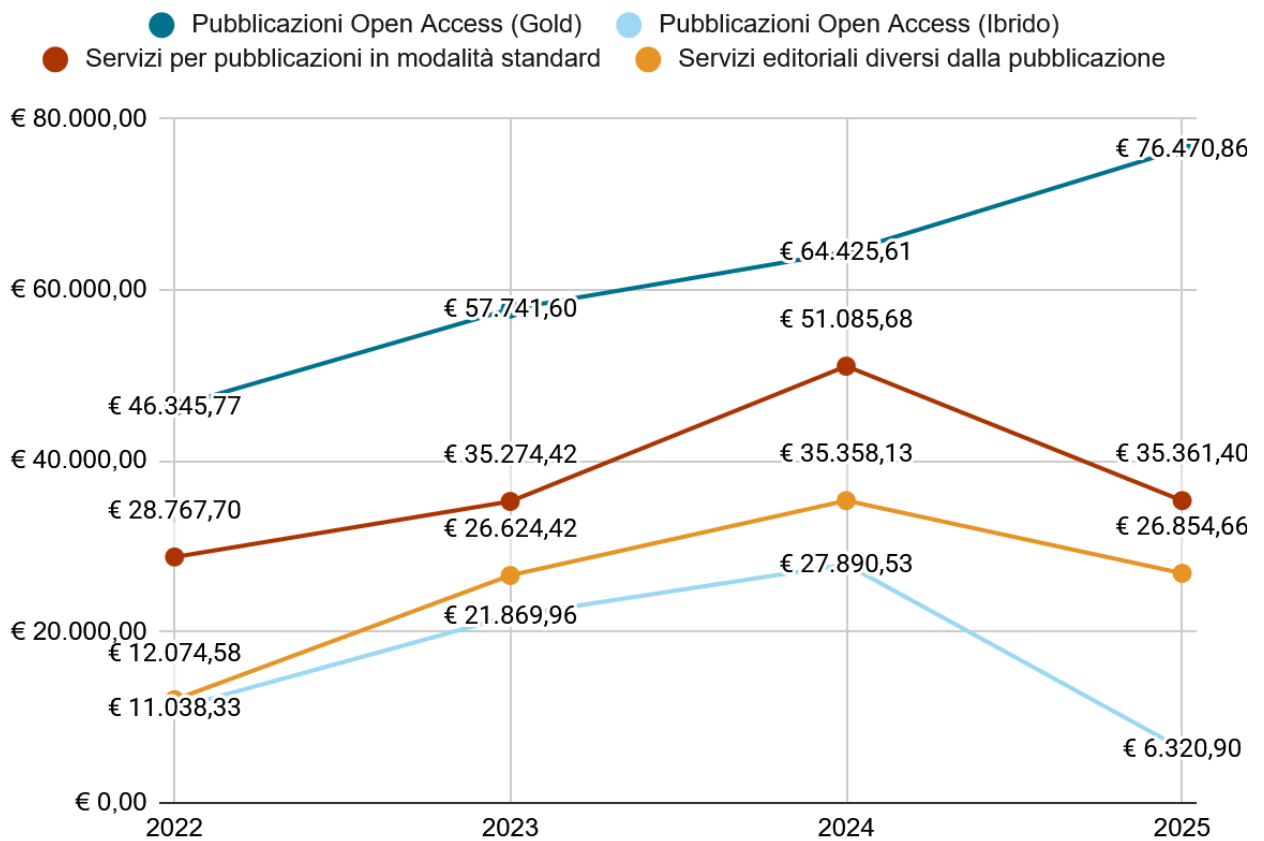


Grafico 12. Costi per pubblicazioni OA Gold

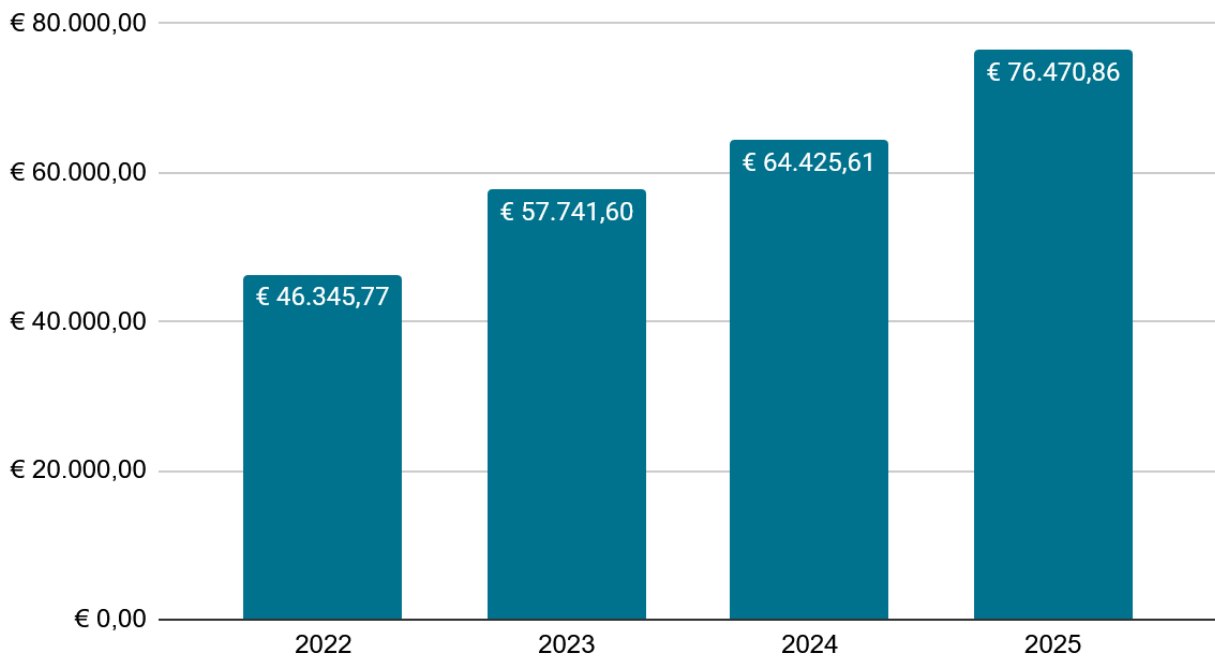


Grafico 13. Costi per pubblicazioni OA ibride

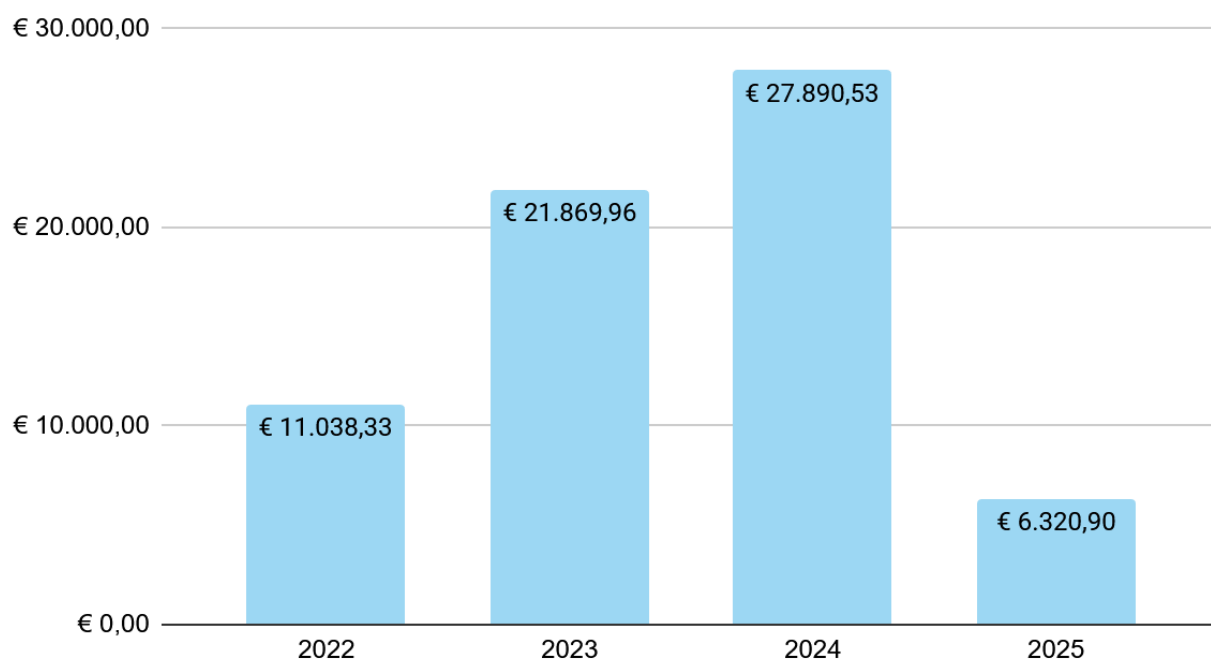
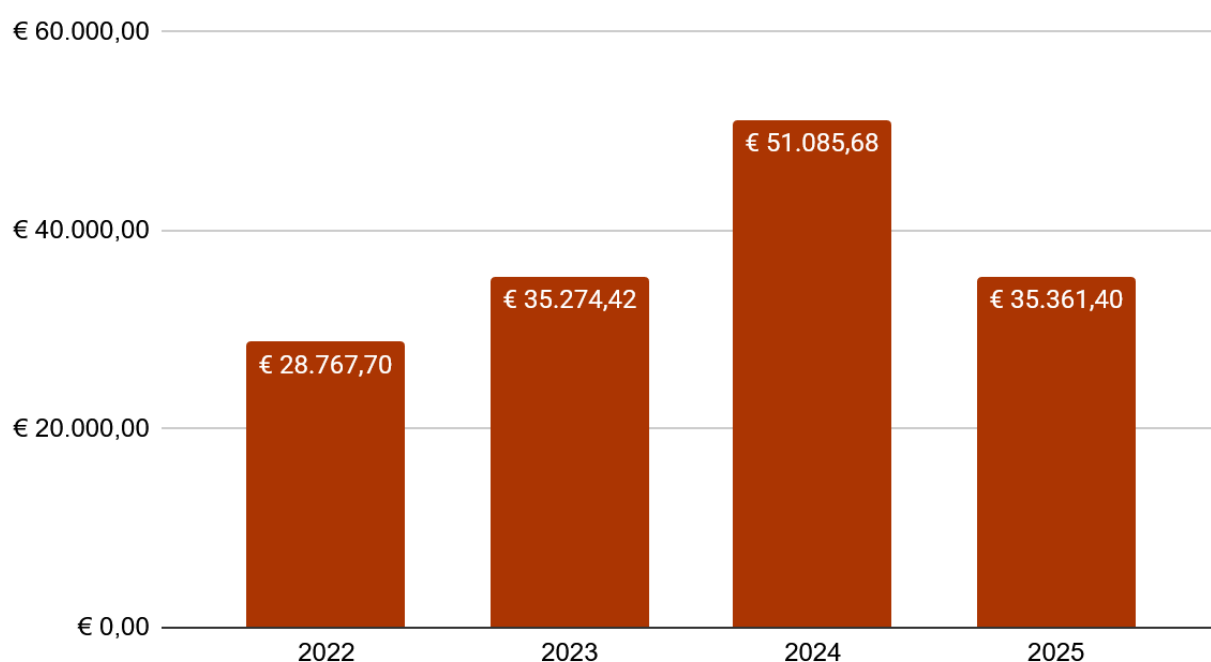


Grafico 14. Costi per pubblicazioni in modalità standard



Dal 2022 la Scuola rileva sistematicamente i costi delle pubblicazioni ad accesso aperto (gold e ibride), di quelle a stampa e dei servizi editoriali complementari diversi dalla pubblicazione: sono state create quattro voci di bilancio *ad hoc* e viene effettuato un controllo centralizzato a cura del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science al momento dell'affidamento del servizio, in modo da garantire la correttezza dell'imputazione dei costi sulla relativa voce di bilancio. La mappatura dei costi è stata inoltre facilitata dall'integrazione di IRIS con il gestionale di contabilità U-GOV, nel 2022.

Il monitoraggio mostra l'aumento costante e progressivo della spesa per pubblicazioni gold Open Access. Soprattutto nel 2025 si è vista un'inversione della tendenza della crescita delle spese per pubblicazioni in modalità standard, che è tornata sulle cifre del 2023, e soprattutto dell'Open Access Ibrido che è invece crollato a soli €6.320. L'andamento decrescente dei costi per pubblicare in riviste editoriali ibride, ovvero che presentano alcuni articoli per cui è necessario l'abbonamento e altri ad accesso aperto a seguito del pagamento di una fee da parte dell'autore, può essere spiegato dai seguenti fattori:

- dall'utilizzo dei contratti trasformativi sottoscritti dalla SNS (e che consentono di pubblicare ad accesso aperto in sedi editoriali ibride senza alcuna fee da parte degli affiliati SNS),
- dalle limitazioni da parte dei finanziatori della ricerca, *in primis* la Commissione Europea, sulla pubblicazione in sedi editoriali ibride,

Tale decremento, auspicabilmente, è stato anche causato dalla maggiore consapevolezza nella comunità SNS sul fenomeno del "double dipping" e dall'uso più consapevole delle risorse economiche, a seguito della formazione e della sensibilizzazione condotte.

Si evidenzia che i costi delle varie voci di spese risultano in parte differenti per alcune annualità rispetto alla relazione precedente perché nell'ultimo anno è stato svolto un attento lavoro di recupero delle spese che non prevedono una richiesta di spesa editoriale, come gli acquisti che avvengono tramite fondo economale o il budget per spese di ricerca dei PhD.

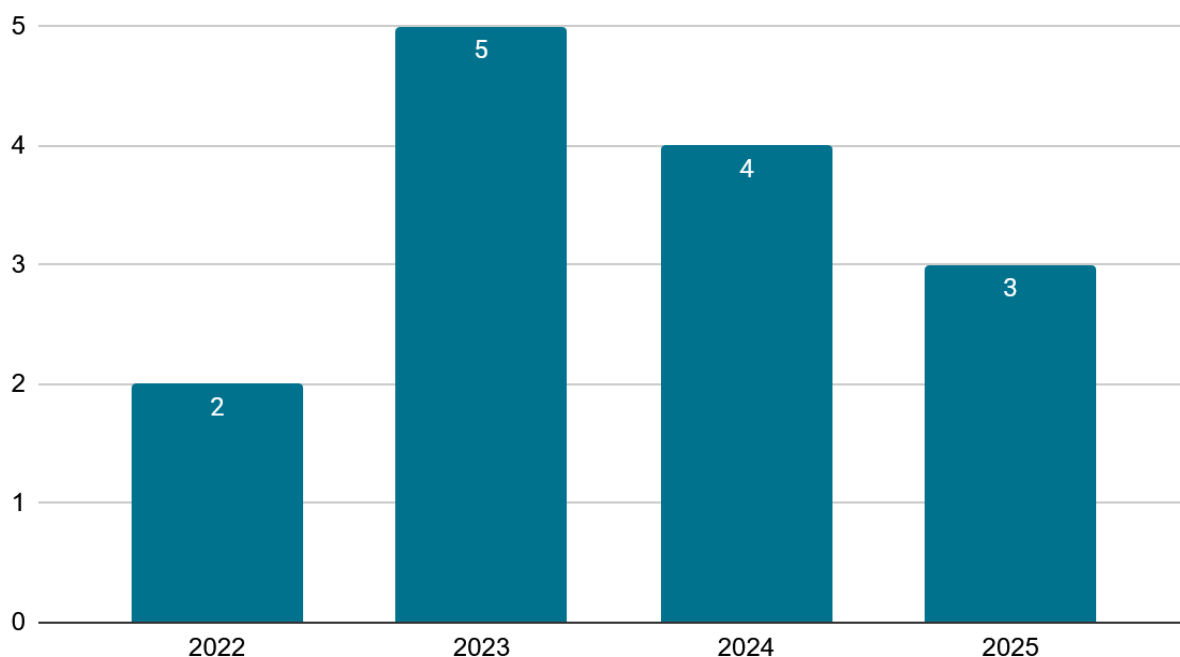
Dal 2022 la SNS, inoltre, ha aderito al progetto [Open APC](#), a cui partecipano 753 istituzioni europee, grazie al quale vengono raccolti i dati sui costi per le pubblicazioni Open Access gold e ibride e il numero di articoli pubblicati attraverso i contratti trasformativi sottoscritti con i singoli editori. La partecipazione al progetto prevede che per la rilevazione dei costi non venga usato il criterio della competenza economica bensì quello dell'effettivo importo liquidato nel corso dell'anno solare.

Sotto-obiettivo 4: Supportare il personale di ricerca nelle altre pratiche Open Science, in particolare la gestione dei dati secondo i dati FAIR, la redazione di Data Management Plan (DMP) e la diffusione degli output della ricerca (dataset, software, ecc.)

Indicatore: nr. DMP compilati con il supporto del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science

I dati risalgono al 05.06.2026.

Grafico 15. Data Management Plan supportati



Nonostante le numerose azioni in essere (attività di data stewardship a cura del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science, adesione a EOSC Association, ICDI e AISA, partecipazione al progetto Software Heritage, creazione della community SNS nel repository “Zenodo”, adesione a CoARA e approvazione del relativo Action Plan SNS), si rileva ancora un limitato numero di DMP redatti dal personale di ricerca SNS e legati esclusivamente agli obblighi del finanziatore europeo, ovvero a progetti Marie Skłodowska-Curie Actions e ERC.

Per incentivare la corretta gestione dei dati, il 1° ottobre 2025 è entrato in vigore il [Regolamento per la gestione FAIR dei dati della ricerca](#), che promuove la redazione di DMP per qualsiasi attività di ricerca e impone l’obbligo di archiviare i dati di ricerca entro la data della discussione della tesi PhD o entro sei mesi dalla conclusione delle altre attività progettuali.

L’adozione del regolamento non è però sufficiente e, per sensibilizzare la comunità SNS sull’importanza della gestione dei dati secondo i principi FAIR, il Servizio Valutazione della ricerca e Open Science sta lavorando all’organizzazione di eventi formativi rivolti alle varie componenti della comunità SNS e allo sviluppo di linee guida e strumenti di supporto, a seguito di interviste e di un’indagine estesa che ha coinvolto l’intera comunità di ricerca della Scuola per mappare le prassi al momento diffuse nella gestione e conservazione dei dati.

Si riportano, infine, le attività di formazione e diffusione della cultura Open Science organizzate per la comunità SNS e le membership della Scuola.

Diffusione della cultura Open Science

Dal 2020 viene organizzato un corso specifico per allievi/e PhD dedicato a copyright e Open Access, funzionalità di IRIS, Open Science e gestione dei dati secondo i principi FAIR (dall’a.a. 2022-23 obbligatorio nel piano di studi).

Annualmente vengono proposti workshop, eventi informativi e convegni all'intera comunità SNS:

- *Workshop sui temi Open Science*, SNS, 23.07.2020
- *Giornata informativa su Open Science e Horizon Europe*, APRE, online, 16.12.2021
- *Il software come pilastro della scienza aperta. Dalla policy all'implementazione*, conferenza di Roberto Di Cosmo, SNS, 16.06.2022
- *Open Science in Horizon Europe. Laboratorio pratico sulla proposta*, APRE, online, 28.06.2022
- *Opening Science. Towards a reform of the research assessment system*, UNIPI-SNS-CNR, 11.01.2024
- *Il valore della ricerca: scienza aperta fra pubblicità e pubblicazione*, IX Convegno AISA, organizzato presso la SNS, 7-8.11.2024
- *La valutazione della ricerca e i bias di genere. Lancio del toolkit per una valutazione equa della ricerca*, convegno organizzato presso la SNS in collaborazione con CoARA, 20.05.2026
- *IRIS Coffee*, helpdesk per il personale di ricerca SNS organizzato una volta al mese da novembre 2025 fino a giugno 2026.

Partecipazione reti nazionali e internazionali legate all'Open Science:

- European Open Science Cloud (EOSC) Association, dal 2020
- Tavolo di lavoro nazionale Italian Computing and Data Infrastructure (ICDI), 2020-2025
- Software Heritage, dal 2022
- Associazione Italiana per la scienza aperta (AISA), dal 2022
- Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA), dal 2022
- Barcelona Declaration, dal 2025

3.2 RISULTATI DELLA DIDATTICA

3.2.1 Corsi ordinari e corsi di dottorato (PhD) attivi

La Scuola tradizionalmente propone corsi ordinari e perfezionamento/dottorato (PhD), a cui si accede superando un concorso pubblico.

A partire dal 2024 la Scuola ha avviato un percorso di revisione e aggiornamento della didattica, a partire dai regolamenti interni. In particolare, a settembre 2025 è stato emanato un nuovo regolamento dei corsi PhD, con l'obiettivo di:

- **adeguarne il contenuto al DM 226/2021** "Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati", in particolare per quanto concerne le procedure di conseguimento del titolo e l'adozione degli Standard per l'assicurazione della qualità dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA);

- **conformarsi alla Linee Guida ANVUR** per il Sistema di assicurazione della qualità degli atenei (Delibera del Consiglio Direttivo n. 189 dell'8 agosto 2024), per quanto concerne i corsi di livello dottorale;
- **semplificare e definire meglio diverse procedure**, spostando il livello autorizzatorio di numerose attività dai Consigli di Classe ai Collegi dottorali e ai/alle Coordinatori/Coordinatrici, assicurando comunque un coordinamento tra i corsi;
- **adottare un linguaggio inclusivo.**

A ottobre 2025 il Senato accademico, su parer conforme del Consiglio di Amministrazione, ha inoltre approvato il nuovo Regolamento Didattico di Ateneo. Il testo – che nell'assetto vigente include la regolamentazione di aspetti molto specifici della didattica della Scuola – è stato radicalmente ristrutturato, circoscrivendolo ad una cornice di riferimento essenziale che funga da base autorizzativa per la successiva emanazione di regolamenti e Linee Guida subordinati. Il nuovo Regolamento, dopo il recepimento di alcune osservazioni del CUN nelle sedute degli organi del mese di maggio 2026, è stato inviato al MUR per l'approvazione definitiva.

Sono in corso di elaborazione i testi di normativa interna per la regolamentazione dei corsi ordinari, per la disciplina della mobilità su bando e a sportello, per l'attivazione di corsi di alta formazione, così come il codice di disciplina per allievi e allieve.

Corsi ordinari

La Scuola opera per individuare e coltivare il talento e la qualità delle proprie allieve e dei propri allievi, garantendo un insegnamento volto sullo sviluppo delle potenzialità e delle capacità individuali. Il fine dei corsi ordinari è dunque quello "di integrare ed elevare la qualità e il livello della preparazione universitaria delle allieve e degli allievi, sviluppandone lo spirito critico", attraverso appositi insegnamenti che integrano quelli seguiti presso l'università.

Le vincitrici e i vincitori del concorso sono, infatti, tenute/i a iscriversi ai rispettivi corsi di laurea dell'Università di Pisa o Firenze, rispettando gli obblighi didattici previsti dal piano di studi con una media non inferiore a 27/30 e al contempo a frequentare gli insegnamenti impartiti in Normale (insegnamenti, seminari, dottorati di lingue straniere, esercitazioni di laboratorio). Si dà quindi per acquisito l'insieme di nozioni dei corsi universitari di riferimento e si riserva la didattica della Scuola all'approfondimento di tematiche e metodologie di alto livello.

Alle allieve e agli allievi la Scuola offre gratuitamente l'alloggio in apposite strutture, il servizio mensa, l'uso di laboratori, della biblioteca e del centro di calcolo, l'utilizzo di appositi spazi per l'organizzazione di attività ricreative, sportive e culturali.

La specificità del modello formativo della Normale è l'integrazione tra didattica e ricerca, che costituisce l'asse portante del percorso di studi. La vita delle allieve e degli allievi è improntata a un confronto costante sia con le colleghe e i colleghi senior e con le perfezionande e i perfezionandi, sia con il personale docente e di ricerca. La vita collegiale favorisce il costante scambio di opinioni e di intuizioni, concretizzando la visione della Scuola come un grande laboratorio di idee.

Il titolo finale rilasciato al termine dei corsi ordinari (di durata corrispondente ai corsi di secondo livello dell'ordinamento universitario, nonché ai corsi di laurea magistrale a ciclo unico) è equiparato, agli effetti

di legge, al master di secondo livello, ai sensi dell'art. 19, c. 3, del Decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito in Legge 11 settembre 2020, n. 120.

Corsi di perfezionamento/dottorato (PhD)

La Scuola ha una lunga tradizione anche nell'organizzazione di corsi di perfezionamento, legalmente equiparati ai corsi PhD di cui all'art. 4 della Legge 3 luglio 1998, n. 210. Negli ultimi anni l'offerta formativa si è ampliata con l'istituzione di corsi di dottorato congiunti con altri atenei ed enti di ricerca.

I corsi di perfezionamento/dottorato (PhD) puntano alla specializzazione e alla preparazione all'attività di ricerca. Il programma formativo è calibrato singolarmente su ogni allieva e allievo per ampliarne la base culturale e affinarne la preparazione specialistica con lo sviluppo di programmi originali di ricerca. Sono previste attività di formazione disciplinare e interdisciplinare, di perfezionamento linguistico e informatico, nonché sulla gestione della ricerca e sui sistemi di ricerca europei e internazionali, sulla valorizzazione della ricerca, la proprietà intellettuale e l'Open Science.

I corsi di perfezionamento/dottorato (PhD) della Scuola hanno anche una vocazione internazionale che si evince dalla presenza di studentesse e studenti di provenienza internazionale e dall'attivazione di convenzioni per corsi di studio in cotutela.

Tale risultato è frutto di una precisa strategia della Scuola volta a incrementare i rapporti con il corpo docente di atenei esteri sia sul fronte dell'attività di ricerca sia per costruire partnership che incoraggino la candidatura ai corsi PhD della Scuola da parte delle studentesse e degli studenti delle università straniere.

Tabella 9. Numero corsi ordinari e PhD attivi*, insegnamenti corsi ordinari e PhD**

	2022/2023			2023/2024			2024/2025			2025/2026		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Corsi ordinari	5	4	1	5	4	1	5	4	2	5	4	1
Corsi perfezionamento	5	6	2	6	7	2	6	7	2	6	9	2
Insegnamenti corso ordinario	25	44	3	28	39	3	33	39	4	20	40	4
Insegnamenti corso perfezionamento	49	50	32	52	55	33	32	64	32	32	45	34

* Si considerano i corsi attivi nell'a.a. di riferimento.

** Gli insegnamenti erogati sia per corsi ordinari che per PhD sono stati conteggiati una sola volta, nel corso di radicamento.

3.2.2 Numerosità delle allieve e degli allievi

Tabella 10. Numero di domande di ammissione al concorso ordinario e PhD

	LF				S				SPS			
	22/23	23/24	24/25	25/26	22/23	23/24	24/25	25/26	22/23	23/24	24/25	25/26
allieve/i corsi ordinari	216	335	340	333	476	458	419	465	17	15	19	26
allieve/i corsi PhD	174	357	565	369	254	650	789	856	232	317	309	320

Tabella 11. Numero allieve/i ordinari e allieve/i PhD – Fonte Dashboard Allievi SNS

	LF				S				SPS			
	22/23	23/24	24/25	25/26	22/23	23/24	24/25	25/26	22/23	23/24	24/25	25/26
allieve/i corsi ordinari	142	137	137	142	152	155	155	163	8	8	10	12
allieve/i corsi PhD	116	150	163	144	199	202	188	166	82	91	89	80

3.2.3 Valutazione della didattica da parte delle allieve e degli allievi

La Scuola, come strumento per monitorare la qualità della didattica, somministra annualmente ad allieve e allievi dei corsi ordinari e di perfezionamento un questionario di valutazione sulle attività didattiche frequentate.

Nell'anno accademico 2024/2025, ultima valutazione conclusa, hanno risposto alla rilevazione 289 allieve e allievi ordinarie/i su 298 partecipanti con un tasso di risposta pari a circa il 97%. Nel medesimo anno accademico hanno risposto alla rilevazione 257 allieve e allievi PhD su 380, pari a circa il 68% del campione.

Tabella 12. Numero e percentuale di allieve/i ordinari rispondenti nell'anno accademico 2024/2025

Classe	Allieve/i corsi ordinari 2024/2025 ¹⁶	Rispondenti	Tasso di risposta
Classe di Lettere e filosofia	133	133	100%
Classe di Scienze	155	146	94%
Classe di Scienze politico-sociali	10	10	100%
Totale	298	289	97%

Tabella 13. Numero e percentuale di allieve/i PhD rispondenti nell'anno accademico 2024/2025

Classe	Allieve/i corsi PhD 2024/2025	Rispondenti	Tasso di risposta
Classe di Lettere e filosofia	137	114	83%
Classe di Scienze	166	80	48%
Classe di Scienze politico-sociali	77	63	82%
Totale	380	257	68%

Tabella 14. Media valutazione complessiva dell'offerta didattica*

	2022/2023			2023/2024			2024/2025		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Allieve/i corsi ordinari	3,4	3,3	3,0	3,4	3,1	-	3,1	3,1	3,0

¹⁶ Il numero degli allievi rappresenta la fotografia degli attivi al momento della rilevazione.

	2022/2023			2023/2024			2024/2025		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Allieve/i corsi PhD	3,5	3,7	3,4	3,5	3,5	3,5	3,1	3,1	2,7

* Dall'a.a. 2012/13 tutte le valutazioni richieste alle allieve e agli allievi ordinari e PhD tramite questionario prevedono l'attribuzione di un punteggio su scala 1-4, per omogeneità con quanto suggerito da ANVUR nell'ambito del sistema AVA.

3.2.4 Mobilità internazionale

Outgoing

Le possibilità di mobilità per ricerca e studio outgoing offerte dalla Scuola si basano su:

- accordi Erasmus+/Swiss European Mobility Programme (SEMP)
- bandi Erasmus+ per tirocinio senza necessità di accordo
- accordi bilaterali SNS-altre università
- mobilità libera su richiesta.

Per le prime tre tipologie vengono banditi appositi avvisi annuali nell'ambito dei quali allieve e allievi di tutti i livelli possono inoltrare la propria candidatura per svolgere mobilità per studio, ricerca per tesi e/o tirocinio all'estero, ricevendo finanziamenti comunitari integrati da un contributo Scuola nel caso di mobilità Erasmus+, finanziamenti del governo svizzero integrati da un contributo della Scuola nel caso di mobilità SEMP, e fondi istituzionali nel caso degli accordi bilaterali e della mobilità libera su richiesta. In tutti i casi, la Scuola, a fianco di eventuali fondi comunitari e/o ministeriali ricevuti, stanziava un budget annuale che finanzia o cofinanzia i soggiorni all'estero di candidate e candidati dopo il vaglio della Commissione Mobilità della rispettiva Classe accademica di appartenenza o, per i bandi, di un'apposita Commissione Mobilità Interclasse.

Nel corso dell'anno 2025 sono stati attivi 74 accordi di mobilità tra la Scuola e altre università internazionali, di cui 56 accordi in ambito Erasmus+ o SEMP e 18 accordi di scambio bilaterali SNS – altra università.

Le due tipologie di accordi non si escludono a vicenda e possono riguardare il medesimo paese e in alcuni casi anche il medesimo ateneo estero.

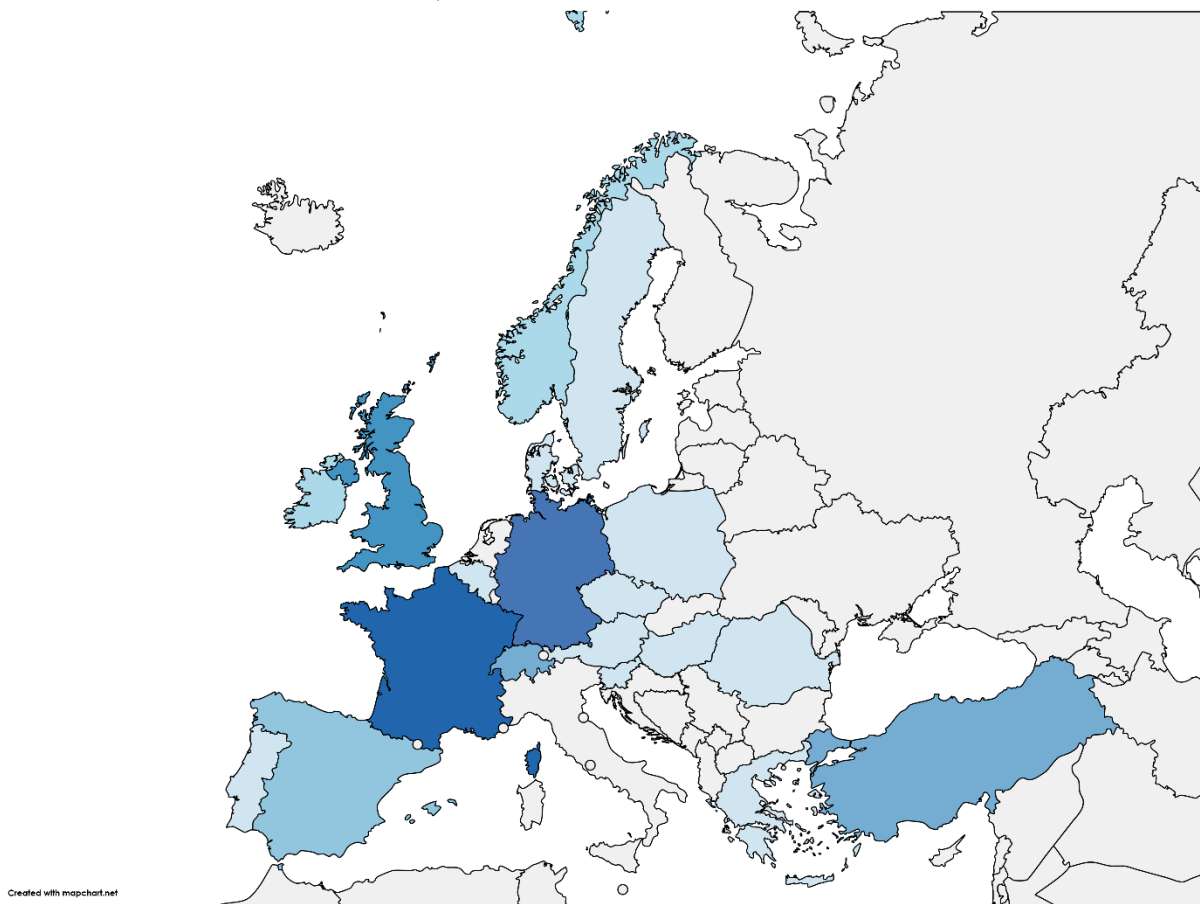
Gli accordi bilaterali prevedono un numero limitato di allieve e allievi in mobilità, a fronte di condizioni più favorevoli rispetto al programma Erasmus+/SEMP (in taluni casi, vitto e alloggio sono offerti gratuitamente in regime di reciprocità dall'università ospitante). Coinvolgono prestigiose istituzioni di paesi extra-europei, quali Stati Uniti, Regno Unito, Giappone e Canada, alcune università tedesche e le Écoles francesi, che garantiscono le medesime condizioni offerte dalla Scuola alle loro studentesse e ai loro studenti che vengono in Italia.

Gli accordi in ambito Erasmus+/SEMP coinvolgono anche paesi con cui la Scuola ha attivi accordi bilaterali (Francia, Germania, Regno Unito, Spagna), offrono un maggior numero di posizioni disponibili, e spesso sono estesi anche all'Università di Pisa o di Firenze, garantendo così la possibilità per allieve e

allievi dei corsi ordinari di vedere riconosciute eventuali attività svolte all'estero sul curriculum universitario in alternativa a quello SNS.

Gli accordi di scambio bilaterali sono molto ambiti da allieve e allievi per il prestigio delle istituzioni che hanno firmato con la Scuola; tuttavia, a seguito di un intenso sforzo di revisione e sottoscrizione degli accordi Erasmus+ Studio, la richiesta di questo tipo di mobilità è sensibilmente aumentata per l'anno accademico 2025/26. Il numero più significativo di mobilità si registra ancora sui bandi Erasmus+ per tirocinio, che non necessitano di accordo e lasciano a candidate e candidati massima scelta per quanto riguarda la destinazione, che non deve necessariamente essere un istituto di istruzione superiore.

Grafico 16. Localizzazione accordi SNS-Erasmus+/SEMP



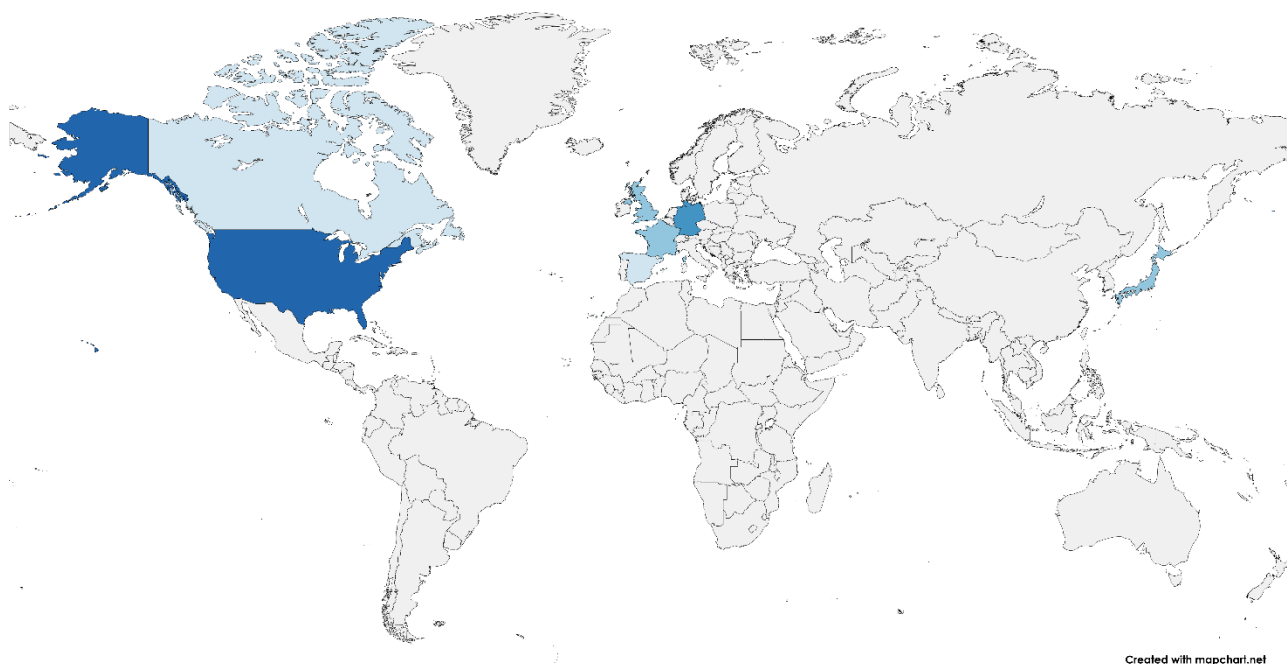
Austria	1
Belgio	1
Cechia	1
Danimarca	1
Francia	13
Germania	12

Grecia	1
Irlanda	2
Norvegia	2
Polonia	1
Portogallo	1
Regno Unito	5

Romania	1
Slovenia	1
Spagna	3
Svezia	1
Svizzera	4
Turchia	4

Ungheria	1

Grafico 17. Localizzazione accordi di scambio bilaterali SNS-altre università



Canada	1
Francia	2
Germania	4

Giappone	2
Regno Unito	2
Spagna	1

Stati Uniti	6

Per quanto riguarda la mobilità su bando, quella in ambito Erasmus+ è la forma preferita da allieve e allievi: sul budget 2025 si registrano un totale di 58 mobilità Erasmus+/SEMP (15 per studio e 43 per tirocinio), di cui 21 di allieve e allievi dei corsi ordinari e 37 dei corsi di perfezionamento/dottorato, segnando un incremento non trascurabile dei numeri rispetto all'anno precedente, dovuto in gran parte al notevole aumento delle posizioni assegnate per motivi di studio e ricerca a seguito di un estensivo processo di revisione e potenziamento degli accordi.

Anche i numeri della mobilità di scambio bilaterale hanno registrato un deciso incremento rispetto all'anno precedente: nel 2025 si registrano 25 partecipanti, di cui 14 dei corsi ordinari e 11 dei corsi di perfezionamento/dottorato. Il raggiungimento di questi numeri è stato possibile grazie a un processo di ottimizzazione del budget volto a consentire a un più ampio numero di allieve e allievi di attivare una mobilità.

La Classe che vede un maggior numero di richieste e assegnazioni nell'ambito della mobilità su bando è la Classe di Lettere e filosofia (48 assegnazioni), seguita dalla Classe di Scienze politico-sociali (19 assegnazioni) e per ultima la Classe di Scienze (16 assegnazioni).

Grafico 18. Allieve/i outgoing corsi ordinari – anno 2025

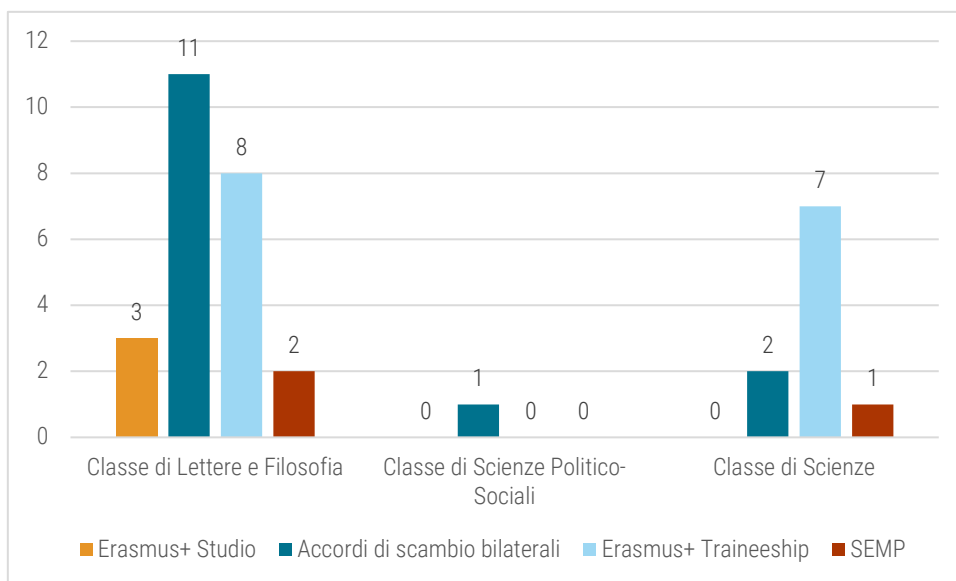
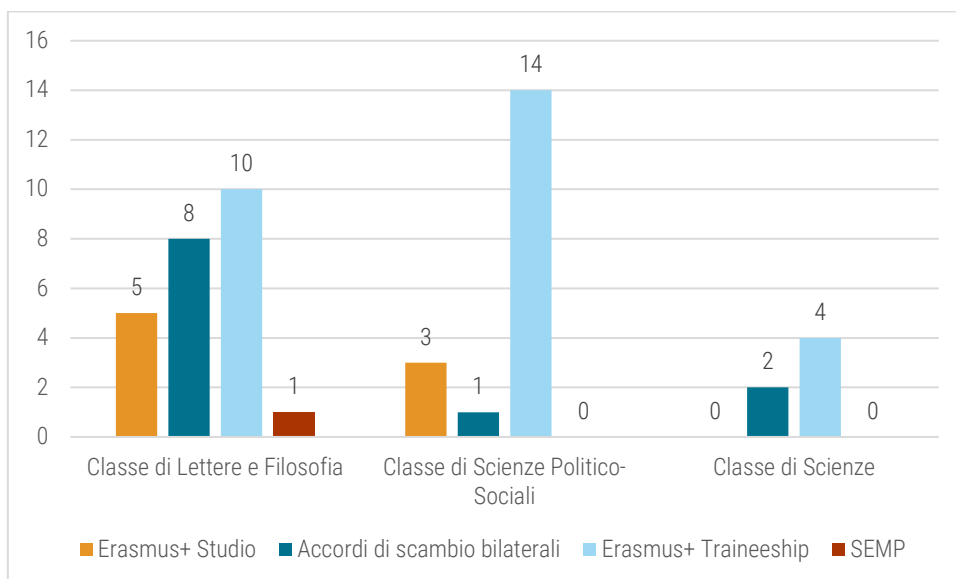


Grafico 19. Allieve/i outgoing corsi PhD – anno 2025



Incoming

Le possibilità di mobilità *incoming* presso la Scuola si basano su:

- accordi Erasmus+/Swiss European Mobility Programme (SEMP)
- accordi bilaterali SNS-altre università
- iniziative dei singoli, finanziati dalla propria istituzione di appartenenza (visiting).

Oltre alle studentesse e agli studenti ospitati dalla Scuola sulla base di accordi (Erasmus+/SEMP/scambi bilaterali SNS-altre università), numerosi sono le/i visiting, ovvero studentesse e studenti che si candidano spontaneamente per trascorrere un soggiorno di studio presso la Scuola. La loro proposta viene accolta su parere favorevole di una/un docente della Scuola con cui entrano in contatto prima di avanzare la propria candidatura. I loro soggiorni durano generalmente più di un mese e sono autofinanziati, anche con l'aiuto di borse di studio di istituzioni straniere oppure del MAECI italiano.

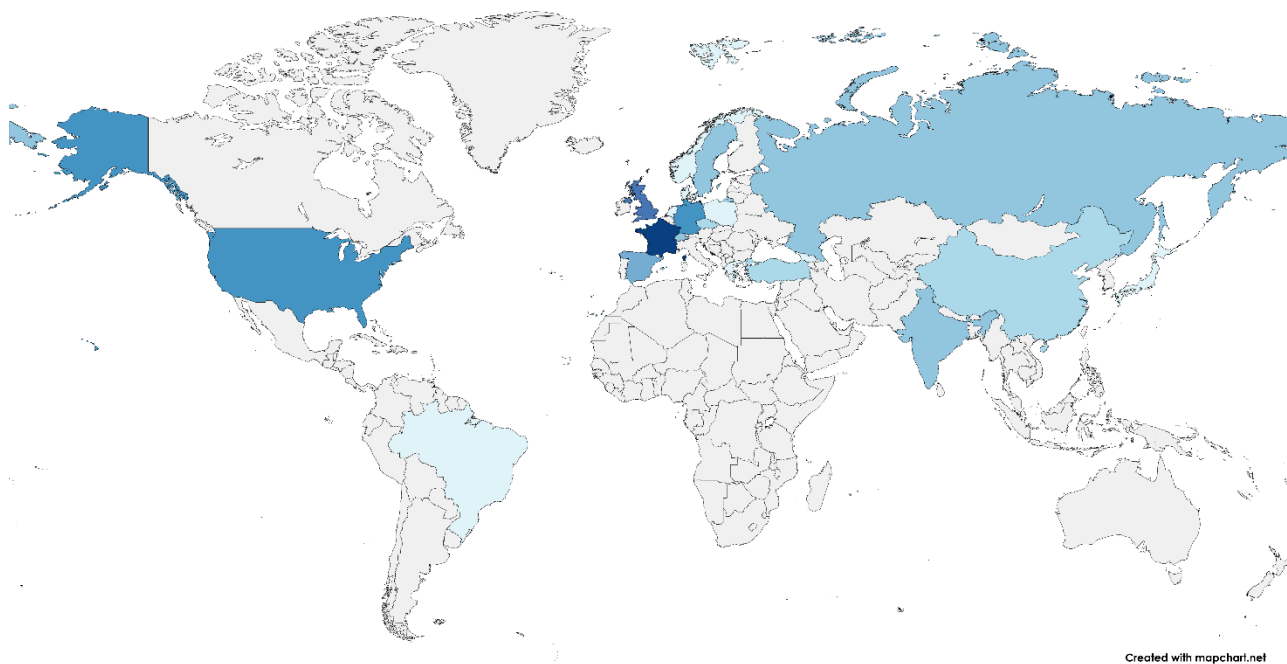
Nel 2025 le/i visiting student sono state/i 34 su 77 *incoming* totali, di cui 38 allieve e allievi di corsi ordinari.

La componente studentesca *incoming* vede dunque un forte aumento rispetto all'anno solare precedente.

Tabella 15. Allieve e allievi *incoming* – anno 2025

	LF	S	SPS	Tot.
Studentesse e studenti corsi ordinari con accordi di scambio bilaterali	13	-	1	14
Studentesse e studenti corsi PhD con accordi di scambio bilaterali	7	1	1	9
Studentesse e studenti corsi ordinari Erasmus+	2	6	3	11
Studentesse e studenti corsi PhD Erasmus+	1	-	6	7
Studentesse e studenti corsi ordinari SEMP	1	-	1	2
Studentesse e studenti corsi PhD SEMP	-	-	-	0
Visiting student corsi ordinari	-	7	3	10
Visiting student corsi PhD	3	9	12	24
Totali	27	23	27	77

Grafico 20. Provenienza allieve e allievi incoming anno 2025 (corsi ordinari e PhD)



Created with mapchart.net

Brasile	1
Cechia	2
Danimarca	1
Federazione Russa	3
Francia	20
Germania	7
Georgia	1
Giappone	1

Grecia	1
India	3
Norvegia	1
Paesi Bassi	1
Polonia	1
Regno Unito	9
RPC (Cina)	2
Spagna	5

Svezia	3
Svizzera	3
Turchia	2
Ungheria	3
USA	7

3.2.5 Placement

Le attività di placement, incardinate entro il Servizio Eventi Culturali e Career services a partire da marzo 2021, hanno l'obiettivo di favorire i rapporti e i collegamenti di allievi ed ex allievi del corso ordinario e di perfezionamento con importanti realtà professionali, in Italia e all'estero, promuovendo in tal modo il loro inserimento qualificato nel mondo del lavoro.

I servizi offerti sono presentati con pagine dedicate del sito istituzionale, supporto cruciale alle attività di career services, consentendo di ottimizzare la gestione delle risorse informative ed il collegamento con gli strumenti dedicati (JobTeaser e AlmaLaurea). Le pagine sono disponibili al seguente link: [Placement | ScuolaNormaleSuperiore](#)

Di seguito uno schema relativo ad obiettivi, target e attività di riferimento del placement:

Tabella 16. Obiettivi, target e attività di riferimento del placement

Obiettivi	Target	Attività
<ul style="list-style-type: none"> - Favorire i rapporti e i collegamenti di allievi e allieve ed ex allievi e allieve del corso ordinario e di PhD con importanti realtà professionali, in Italia e all'estero, promuovendo in tal modo l'inserimento qualificato dei propri allievi nel mondo del lavoro - Favorire la conoscenza della Scuola Normale entro il mercato del lavoro, valorizzando le competenze dei normalisti e delle normaliste in ottica di trasferibilità in contesti organizzativi differenti da quello tradizionalmente accademico 	<ul style="list-style-type: none"> - Allieve ed allievi del corso ordinario e di PhD - Alumni e alumnae entro 24 mesi dal conseguimento del titolo (<i>target per tirocini non curricolari</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colloqui e percorsi personalizzati di career counselling, orientamento in itinere, orientamento in uscita per allievi ordinari, perfezionandi e alumni 2. Progettazione e realizzazione di iniziative di placement ad hoc (presentazioni aziendali, seminari di orientamento professionale), anche in collaborazione con altri partner istituzionali 3. Partecipazione ad eventi di Placement organizzati da altri soggetti, con eventuale funzione di supporto organizzativo (in primis JobFair, coordinata dalla Scuola Superiore Sant'Anna) 4. Utilizzo di portali dedicati (AlmaLaurea e JobTeaser) ed implementazione del Portale Alumni 5. Scouting aziendale e gestione del rapporto con le istituzioni e le imprese per le finalità del placement 6. Gestione di tirocini curricolari (in entrata e in uscita) e non curricolari in uscita, presidio della normativa di riferimento, gestione delle convenzioni inerenti, attivazione dei progetti formativi 7. Valorizzazione del network alumnae e alumni SNS in ottica di mentoring e supporto alle scelte di carriera di allieve e allievi

Per ciascuna delle attività di cui sopra, si riporta una sintesi dei risultati ad ora raggiunti.

1. Colloqui e percorsi personalizzati di career counseling, orientamento in itinere e orientamento in uscita per allievi ordinari e perfezionandi

L'attività di consulenza personalizzata, effettuata su appuntamento, è rivolta ad allievi e allieve dei corsi ordinari e di perfezionamento, ad alumni e alumnae della Scuola Normale. In generale, le motivazioni alla base delle richieste riguardano la difficoltà ad orientarsi nel percorso di scelta post-accademico, la necessità di comprendere come le proprie conoscenze e competenze possano essere trasferite anche in contesti aziendali, o comunque non accademici, e di acquisire strumenti efficaci per una ricerca attiva del lavoro.

Sulla base dell'analisi della domanda, della definizione degli obiettivi da perseguire e delle modalità specifiche per attuare il percorso, possono essere necessarie anche interazioni successive, che, a

seconda delle disponibilità e necessità, possono consistere in ulteriori colloqui oppure in scambi di corrispondenza, soprattutto in vista di imminenti candidature ad annunci di lavoro.

Nella tabella sottostante è riportata una sintesi del numero dei fruitori dei colloqui di orientamento e career counselling effettuati nel corso del 2025, ripartiti per classe di appartenenza e genere:

Tabella 17. Colloqui di orientamento e career counseling effettuati nel 2025, per classe e genere

Conteggio di Percorso /Classe	2025	Conteggio di Percorso/Classe	2025	Conteggio di Percorso/Classe	2025
Corso Ordinario		PhD		Alumni	
Lettere	2	Lettere	3	Lettere	0
F	1	F	3	F	-
M	1	M	-	M	-
Scienze	1	Scienze	1	Scienze	2
F	-	F	1	F	1
M	1	M	-	M	1
Scienze Politico Sociali	3	Scienze Politico Sociali	0	Scienze Politico Sociali	0
F	3	F	-	F	-
M	-	M	-	M	-
Totale	6		4		2

Si specifica che nella tabella è riportato il numero dei fruitori del servizio, non il numero dei colloqui svolti.

In un caso si è reso necessario attivare un percorso di bilancio delle competenze, concordato con l'allievo e articolato in otto colloqui totali. Un'allieva della Classe di SPS, invece, ha richiesto due consulenze, di cui una online ed una in presenza.

2. Progettazione e realizzazione di iniziative di placement ad hoc (presentazioni aziendali, seminari di orientamento professionale), anche in collaborazione con altri partner istituzionali.

Tabella 18. Iniziative di placement – anno 2025

Eventi organizzati	Soggetti coinvolti	Aziende/Relatori
<i>Presentazione aziendale</i>		LMR summer internship programme – 28 gennaio 2025 - FRANCESCO CORDONI, Investment Analyst LMR Partners, Alumno PhD SNS - RAFFAELE SALVIA, Investment Analyst LMR Partners, Alumno PhD SNS

Eventi organizzati	Soggetti coinvolti	Aziende/Relatori
<i>Presentazione aziendale</i>		Oliver Wyman – 4 aprile 2025 (evento online) - EMANUELE RAFFAELE, Principal presso Oliver Wyman e allievo ordinario in Ingegneria Aerospaziale alla Scuola Superiore - CRISTINA SERBAN, Recruiting Manager Oliver Wyman
<i>Presentazione aziendale</i>	In collaborazione con Scuola Superiore Sant'Anna e IMT Lucca	AEONVIS Career Event – 17 settembre 2025 FEDERICA FRANCESI, HR AEONVIS
<i>Presentazione aziendale</i>		SQUARE POINT – 2 ottobre 2025 RICCARDO CECCON, LORENZO BERGOMI, MARCO MANINETTI: quantitative researchers Square Point
<i>Progetto PR FSE 2021/2027 – Asse 2 attività 2.f.6. "Orientarsi nel mondo del lavoro è NORMALE", acronimo ORME</i>		Bilancio delle competenze – 26 febbraio, 1° aprile, 10 giugno 2025, 21 gennaio 2026 Curriculum Vitae e lettera di presentazione – 27 febbraio, 13 maggio, 11 giugno, 9 luglio, 24 settembre, 16 ottobre 2025, 20 gennaio 2026 LinkedIN e strategie web per creare network e contatti – 27 febbraio, 13 maggio, 11 giugno, 10 luglio, 17 ottobre 2025, 21 gennaio 2026 Soft skills e comunicazione efficace – 19 marzo, 2 aprile, 14 maggio, 14 ottobre, 15 ottobre 2025 Colloquio di selezione – 19 marzo, 2 aprile, 14 maggio, 10 luglio, 14 ottobre, 15 ottobre 2025 Gli incontri sono stati tenuti da ALESSANDRA ZUCCA, Senior Manager e consulente di carriera per Università e Business School
<i>Profili Umanistici e mondo del lavoro. Lavorare con parole e immagini: la comunicazione aziendale</i>	Co-organizzato con UNIPI (Career Center e Dip. FiLeLi – CFS)	- MATTEO BENGALÉ, Senior Digital Copy Editor, Prada - PAOLO GERVASI, libero professionista comunicazione aziendale - GIOVANNI ROVELLI, Senior Marketing Manager, Pearson Italia
<i>Incontro Alumni</i>	organizzato in collaborazione con l'Associazione Normalisti	Sono intervenuti gli Alumni e Alumnae SNS Francesco Vecchi Classe Lettere Anno uscita 2023 Civic AI Coordinator Eumans e Research Fellow a Inspiring Futures Europe Ludovica Marciano Classe Scienze Politiche Anno uscita 2023 Analista presso Invitalia Dario Grasso Ricercatore fisica 2001-2006 Primo ricercatore INFN, da Aprile 2013 distaccato all'ambasciata d'Italia all'Aia come addetto scientifico

Eventi organizzati	Soggetti coinvolti	Aziende/Relatori
		<p>Luigi Genoni Classe Lettere Anno uscita 1998 Responsabile del Competence Center Linux & ERP, Gruppo TIM Enterprise (Noovle)</p> <p>Cristina Concetti Classe Scienze Anno uscita 2018 Post-doc Università di Friburgo</p> <p>Elisa Ferrari Classe Scienze Anno uscita dottorato 2022 CEO QuantaBrain Srl</p> <p>Carlo Ludovico Severgnini Classe Lettere Anno uscita 2020 Archivista al Ministero della Cultura presso l'Archivio di Stato di Reggio Emilia</p> <p>Selene Maria Vatteroni Classe Lettere Anno uscita dottorato 2015 RRT Filologia Italiana, Scuola Superiore meridionale di Napoli</p> <p>https://alumni.sns.it/alumni/vecchie-e-nuove-generazioni-di-normalisti-si-incontrano-reunion-2025/</p>

Come riportato in tabella, nel corso del 2025 sono stati progettati e realizzati eventi relativi a presentazioni aziendali e incontri con *alumnae* e *alumni* per favorire lo scambio e il confronto tra generazioni diverse di Normalisti. Si è inoltre proseguito con l'erogazione di percorsi di formazione e orientamento di gruppo dedicati al Career Advisory, avviati per la prima volta nella Scuola a giugno 2024. Nel 2025 le attività in questione sono state finanziate dalla Regione Toscana attraverso un bando di orientamento in uscita rivolto a studenti universitari, dottorandi ed ex allievi. I 28 workshop, svolti tra l'inizio del 2025 e l'inizio del 2026, hanno riguardato temi di orientamento al lavoro, con focus sui seguenti aspetti:

1. Bilancio delle competenze
2. Curriculum Vitae e lettera di presentazione
3. LinkedIn e strategie web per creare network e contatti
4. Soft skills e comunicazione efficace
5. Colloquio di selezione

Ciascuna delle attività è stata prevista in più edizioni. Un ciclo è stato svolto interamente nella sede di Firenze della Scuola Normale ed altre sono state programmate nel 2026, tra giugno e dicembre, auspicando il raggiungimento di una platea di destinatari più ampia possibile. L'obiettivo è favorire all'interno della comunità degli allievi e delle allieve della Scuola la diffusione di una sensibilità e di una consapevolezza capillari su questi temi, anche in ottica di benessere e di scelta e progettazione equilibrata del proprio percorso professionale. Le attività formative, coordinate dalla professionista

esterna, si sono svolte sempre in sinergia, in collaborazione e con il coinvolgimento diretto della persona strutturata all'interno del Servizio e dedicata alle attività di placement.

3. Partecipazione ad eventi di Placement organizzati da altri soggetti, con eventuale funzione di supporto organizzativo (JobFair).

JobFair è una iniziativa organizzata dalla Scuola Superiore Sant'Anna a cui tutte le altre Scuole di eccellenza italiane partecipano, anche a livello di supporto organizzativo e di condivisione di contatti utili alla realizzazione di iniziative di placement. Nel 2025 si sono svolte due edizioni: una primaverile in modalità blended ed una autunnale in presenza. L'edizione blended ha visto una limitata partecipazione di allievi ed allieve, anche da parte delle altre Scuole di eccellenza, sia in considerazione della modalità di erogazione che del periodo in cui si è tenuta. Nell'edizione autunnale si sono iscritti invece 35 allievi e allieve della Scuola Normale, afferenti soprattutto ai corsi di perfezionamento.

La partecipazione all'evento ha rappresentato un'importante occasione di networking tra la Scuola e le aziende al punto da pianificare, con alcune di esse, giornate di presentazioni aziendali e attivare collaborazioni per tirocini outgoing.

Un'ulteriore occasione di networking è rappresentata dall'evento Borsa del Placement, organizzato ogni anno da Fondazione Emblema, che vede la partecipazione della persona dedicata al Servizio Orientamento e Placement con finalità di scouting aziendale.

Di seguito alcuni dati riassuntivi relativi all'evento del 2025:

Tabella 19. Partecipazione a JobFair 2025

Target	JobFair 2025 – spring edition (online)	JobFair 2025 – autumn edition (on-site)
Allieve, allievi, alumnae, alumni SNS iscritte/i	4	35
Aziende partecipanti	29	48

4. Utilizzo di portali dedicati (AlmaLaurea e JobTeaser) e implementazione del Portale Alumni

I portali AlmaLaurea e JobTeaser rappresentano degli strumenti in grado di agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in contesti nazionali ed esteri; esse consentono agli studenti e ai laureati di rendere visibile il proprio curriculum alle aziende e di accedere a offerte di lavoro e tirocini su scala nazionale e internazionale.

AlmaLaurea, oltre a svolgere una funzione di raccordo tra università e mondo del lavoro, fornisce annualmente un'indagine sulla condizione occupazionale dei laureati. Tale indagine riveste un ruolo fondamentale in quanto consente di monitorare i percorsi occupazionali dei laureati nel tempo, raccogliendo dati utili a comprendere i tempi di inserimento nel mercato del lavoro, la tipologia di impiego, la coerenza tra studi svolti e occupazione, nonché la collocazione geografica e settoriale dei laureati.

È inoltre in fase di implementazione il portale Alumni, finalizzato a mantenere e rafforzare il legame tra l'Ateneo e i propri laureati nel tempo, anche relativamente alla pubblicazione di opportunità professionali e di eventi di interesse.

5. Scouting aziendale e gestione del rapporto con le istituzioni e le imprese per le finalità del placement.

Oltre alle attività gestite direttamente attraverso i portali in uso, vi sono aziende i cui contatti vengono curati attraverso altri canali e a seguito di obiettivi professionali specifici, individuati nel corso delle consulenze personalizzate di orientamento in uscita. In aggiunta all'utilizzo di LinkedIn, che consente per altro di entrare in contatto diretto con interlocutori utili ad avanzare proposte in termini di placement, i principali canali di interazione sono rappresentati dalle fiere di settore (Job Placement Summit, Borsa del Placement, JobFair) in cui il Servizio Placement della Scuola ha la possibilità di conoscere HR di interessanti realtà aziendali a cui promuovere la partecipazione ad eventi dedicati, iniziative di comune interesse (webinar, internship) cercando di convogliare le attività all'interno delle piattaforme in uso, così da rendere più efficiente la partnership.

6. Gestione di tirocini curriculari (in entrata e in uscita) e non curriculari in uscita, presidio della normativa di riferimento, gestione delle convenzioni inerenti, attivazione dei progetti formativi.

La gestione dei tirocini prevede una normativa di riferimento a livello nazionale (soprattutto per quanto riguarda i tirocini non curriculari, di cui l'ufficio si occupa solo per la fattispecie in uscita) e una normativa legata ai regolamenti didattici dei singoli atenei, per quanto attiene ai tirocini curriculari. Attualmente non sono stati attivati tirocini non curriculari.

Mediamente per l'attivazione di un tirocinio ed i passaggi formali necessari servono circa 20 giorni di lavoro in presenza di convenzioni già formalizzate, mentre possono servire 2 mesi nel caso in cui si debba anche procedere all'attivazione della convenzione o sia necessario l'accreditamento attraverso appositi portali in uso presso il soggetto proponente. Nel caso di tirocini all'estero, molto spesso è necessaria la stipula di Single Agreement definiti sulla base della normativa di riferimento del paese ospitante, comparata con quella italiana e inclusivi del progetto formativo elaborato dal tirocinante assieme ai tutor; in questo caso le tempistiche sono superiori (anche 5 mesi) ed è necessario il coinvolgimento dell'ufficio legale per una comparazione della documentazione a monte del tirocinio.

Nella tabella sottostante è riportato il numero di nuove convenzioni stipulate nel 2025 e tirocini incoming e outgoing svolti nel corso dell'anno:

Tabella 20. Convenzioni attivate, tirocini in ingresso e in uscita – anno 2025

Anno di riferimento	Convenzioni attivate	Tirocini in ingresso	Tirocini in uscita
2025	8	18	2 (di cui 1 all'estero)

Il tirocinio all'estero del 2025 ha riguardato una allieva del corso ordinario di Lettere e Filosofia risultata vincitrice del Bando MAECI-CRUI presso sedi diplomatiche e Ambasciate. Nel caso specifico, l'allieva ha svolto il tirocinio da gennaio ad aprile 2025 presso l'Istituto Italiano di Cultura di San Francisco.

7. Valorizzazione del network alumnae e alumni SNS in ottica di mentoring e supporto alle scelte di carriera di allieve e allievi

Nell'ottobre 2024 sono stati lanciati due nuovi strumenti per la creazione e valorizzazione del network alumnae e alumni:

- un portale pubblico all'indirizzo: <https://alumni.sns.it/>

- una community riservata accessibile su registrazione e raggiungibile da <https://community.sns.it/> sviluppata su piattaforma Hivebrite.

La finalità del portale pubblico è quella di dare visibilità anche all'esterno del network, di valorizzazione le storie di *alumnae* e *alumni* e di favorire l'iscrizione al network riservato. Si tratta di uno strumento che si propone anche di arricchire l'immagine della Scuola, valorizzando storie di carriera e di successo anche in contesti non accademici.

Obiettivo del portale privato è favorire le interazioni tra generazioni di normalisti ed ex normalisti, da diversi punti di vista

- tra *alumni* e *alumnae* favorire occasioni di scambio e collaborazione in possibili campi di interesse
- favorire occasioni di reunion in diversi contesti in Italia e all'estero, anche in ottica di organizzazione di iniziative ed eventi in loco per la valorizzazione dell'immagine della Scuola Normale
- tra allieve e allievi in corso e *alumnae* e *alumni* favorire le attività di mentoring, ossia di affiancamento e supporto nella progettazione di percorsi di carriera
- mappatura della presenza di *alumnae* e *alumni* in Italia e all'estero per un loro coinvolgimento in attività di ambassador, per veicolare l'immagine della Scuola in modo più capillare possibile nel contesto nazionale e internazionale per l'organizzazione di eventi e incontri sia in sede che fuori sede su temi di interesse (storia personale, orientamento per settori professionali (p.e. editoria, scrittura, finanza e consulenza ecc.)

Tali attività si svilupperanno anche grazie al coinvolgimento e alla partecipazione attiva dell'Associazione Normalisti, che ha rinnovato i propri organi rilanciando un programma di attività che prevede un incontro annuale presso la Scuola, in prossimità dell'inaugurazione dell'anno accademico, e incontri in Italia e all'estero di sottogruppi che vivono in quelle località. Attualmente, il network ha raggiunto 413 persone.

3.2.6 PNRR

A partire dal 2022, al fine di dare attuazione alle iniziative previste nell'ambito della componente M4C1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università" (Investimento 3.4 e Investimento 4.1) e componente M4C2 "Dalla Ricerca all'Impresa" – Investimento 3.3 è stato previsto, tramite Decreti Ministeriali, il finanziamento di nuove borse di dottorato di ricerca sia su tematiche di ricerca generiche che in programmi dedicati a transizioni digitali e ambientali, pubblica amministrazione, patrimonio culturale e programmi innovativi per il fabbisogno delle imprese.

Le risorse assegnate alla Scuola Normale Superiore sono contenute e disciplinate da: [DM 351/2022](#) e [DM 352/2022](#) per il XXXVIII Ciclo (a.a. 2022-2023), dai [DM 117/2023](#) e [DM 118/2024](#) per il XXXIX Ciclo (a.a. 2023- 2024) e dai più recenti [DM 629/2024](#) e [DM 630/2024](#) per XL Ciclo (a.a. 2024-2025).

Oltre alle borse di dottorato finanziate nell'ambito delle componenti M4C1 e M4C2, la Scuola è sede amministrativa anche di Dottorati cui afferiscono Borse finanziate con altre risorse e linee di investimento previste dal PNRR.

Di seguito, i dati relativi alle borse di Dottorato attivate e/o conferite dalla Scuola Normale Superiore e finanziate con risorse del PNRR, negli anni 2022, 2023 e 2024. Il 40° ciclo è stato l'ultimo in cui sono

interventuti decreti ministeriali finalizzati all'aumento del numero delle borse di Dottorato tramite co-finanziamento a valere su fondi PNRR, anche a seguito della redistribuzione delle borse non attivate nei precedenti cicli (38° e 39°). Le borse indicate sono tuttora in corso, non si sono registrate rinunce o sospensioni e il progetto delle missioni delle componenti M4C1 e M4C2 terminerà con l'a.a. 2026/27 per il 38° ciclo (DM 351/2022), con l'a.a. 2027/2028 per il 39° ciclo (DM 117 e 118 2023) e con l'a.a. 2028/2029 per il 40° ciclo (DM 629 e 630 2024).

Tabella 21. Borse di Dottorato attivate e/o conferite alla Scuola Normale Superiore e finanziate con risorse PNRR, anno 2022

DM n.351 e n.352 del 2022	M4C1 – Invest. 3.4 Transizioni digitali e ambientali	M4C1 – Invest. 4.1 Ricerca PNRR	M4C1 – Invest. 4.1 Pubblica Amministrazione	M4C1 – Invest. 4.1 Patrimonio culturale	M4C2 – Invest. 3.3 Dottorati Innovativi per le imprese	TOTALE
borse attivate	-	8	8	2	-	18
borse conferite ad atenei partner (dottorati congiunti)	1	2	-	-	-	3
totale borse utilizzate da SNS	1	10	8	2	0	21

Tabella 22. Borse di Dottorato attivate e/o conferite alla Scuola Normale Superiore e finanziate con risorse PNRR, anno 2023

DM n.117 e n.118 del 2023	M4C1 – Invest. 3.4 Transizioni digitali e ambientali	M4C1 – Invest. 4.1 Ricerca PNRR	M4C1 – Invest. 4.1 Pubblica Amministrazione	M4C1 – Invest. 4.1 Patrimonio culturale	M4C2 – Invest. 3.3 Dottorati Innovativi per le imprese	TOTALE
borse attivate	2	14	-	3	1	20
borse conferite ad atenei partner (dottorati congiunti)	1	6	-	-	-	7
totale borse utilizzate da SNS	3	20	0	3	1	27

Tabella 23. Borse di Dottorato attivate e/o conferite dalla Scuola Normale Superiore e finanziate con risorse del PNRR, Anno 2024

DM n.117 e n.118 del 2023	M4C1 – Invest. 3.4 Transizioni digitali e ambientali	M4C1 – Invest. 4.1 Ricerca PNRR	M4C1 – Invest. 4.1 Pubblica Amministrazione	M4C1 – Invest. 4.1 Patrimonio culturale	M4C2 – Invest. 3.3 Dottorati Innovativi per le imprese	TOTALE
borse attivate			2	1	4	7
borse conferite ad atenei partner (dottorati congiunti)	1	1			1	3
totale borse utilizzate da SNS	1	1	2	1	5	10

Infine, dal 2023 la Scuola Normale organizza inoltre i minicorsi di orientamento denominati “Una scelta per il tuo futuro”, rivolti a ragazze e ragazzi degli ultimi anni degli istituti superiori del territorio, per far loro conoscere le prospettive dello studio universitario attraverso un'esperienza didattica attiva,

partecipativa e laboratoriale. I corsi, realizzati nell'ambito del PNRR finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, nascono per facilitare e incoraggiare il passaggio dalla scuola secondaria superiore all'università e ridurre il numero di abbandoni universitari.

3.2.7 Progetto MERITA

Nel corso del 2024 la Scuola ha ottenuto un rilevante finanziamento per il progetto MERITA, la rete per il talento, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Missione 4 – Istruzione e Ricerca, Componente 1, Investimento 3.4 “Didattica e competenze universitarie avanzate” – “Rafforzamento delle Scuole universitarie superiori”.

MERITA è frutto della collaborazione di cinque istituzioni accademiche italiane: la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna, il Collegio Superiore dell'Università di Bologna, la Scuola Galileiana di Studi Superiori dell'Università di Padova e la Scuola Superiore di Studi Avanzati della Sapienza Università di Roma, e ha ricevuto un finanziamento complessivo di circa 11 milioni di euro per una durata di 24 mesi. Il finanziamento alla Scuola Normale Superiore, inizialmente pari a circa € 2.117.000,00, è stato incrementato nel corso del 2025 con ulteriori € 300.000,00 a seguito di una rimodulazione del budget complessivo di progetto attuata tra le cinque istituzioni della Rete MERITA.

Obiettivo strategico del progetto è costituito dal rafforzamento del ruolo delle Scuole superiori nel sistema dell'istruzione superiore, attraverso la creazione di un ecosistema formativo integrato che valorizzi le specificità di ogni scuola e da mettere a sistema per offrire agli studenti dell'intero sistema di istruzione, e non solo agli studenti delle scuole, un'esperienza educativa di alto livello.

Tra le cache macroaree d'interesse su cui il progetto si sviluppa, una riguarda la formazione dottorale, ed in particolare lo sviluppo di seasonal school aperte anche a studenti esterni.

Le attività del progetto MERITA si sono sviluppate nel corso del 2025 e dovranno concludersi entro il 30 giugno 2026. Nel corso del 2025 sono state organizzate e realizzate 16 seasonal school e altre 24 sono state programmate per il 2026 con svolgimento entro il 30 giugno.

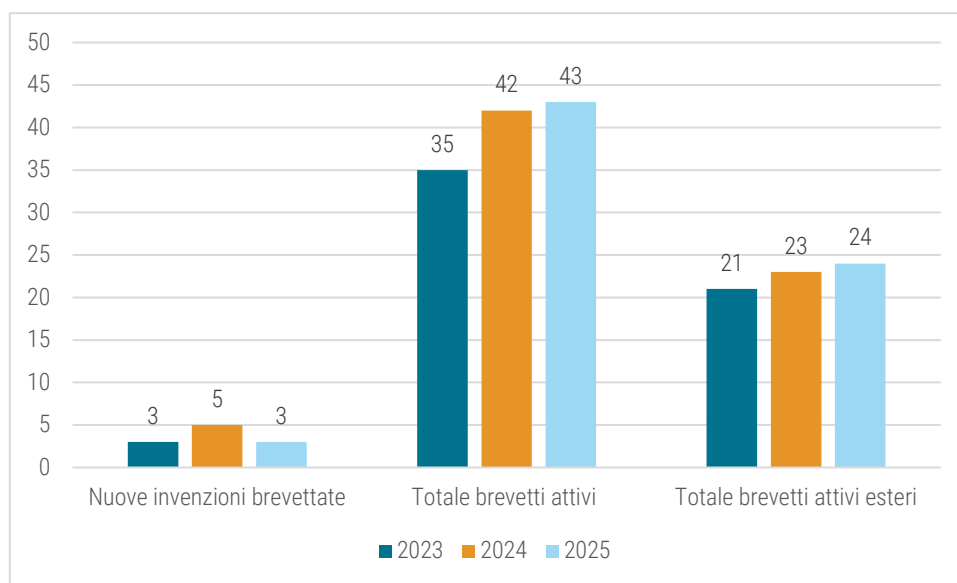
3.3 TERZA MISSIONE

La Terza Missione, in rapporto sinergico e strutturale con Didattica e Ricerca, è uno degli strumenti chiave attraverso i quali la Scuola contribuisce allo sviluppo economico, tecnologico, culturale e sociale del territorio, del Paese e della comunità internazionale. Il dialogo con la società, l'apertura alla cittadinanza, l'individuazione di interlocutori privilegiati quali le scuole secondarie di secondo grado e specifici settori produttivi sono spinte che animano dal profondo la programmazione delle attività di Terza Missione della Scuola, che possono essere facilmente schematizzate e riassunte a partire dalla macro-ripartizione indicata dall'ANVUR, in Valorizzazione della ricerca/Trasferimento tecnologico e Produzione di beni pubblici/Public engagement.

3.3.1 Trasferimento tecnologico

Nel 2025 la Scuola ha rafforzato la sua posizione nei confronti delle attività di valorizzazione dei risultati della ricerca, potenziando in particolare le azioni di sensibilizzazione e formazione sul tema dei ricercatori e allievi e attivando collaborazioni in grado di potenziare l'impatto generato dalle proprie attività di ricerca verso la società.

Grafico 21. Numero di brevetti attivi



La protezione della proprietà intellettuale è il primo tassello di una politica attiva di valorizzazione dei risultati della ricerca. In particolare, i brevetti sono lo strumento più comune quando si tratta di risultati tecnologici con potenziale innovativo e di sfruttamento da parte del mercato. La Scuola ha dunque proseguito una attività di identificazione di questi risultati e della loro migliore strategia di protezione, che ha condotto al deposito di domande di brevetto dapprima in Italia, poi estese nei paesi esteri di maggior interesse commerciale anche in collaborazione con i possibili utilizzatori. L'intensificarsi delle attività di promozione e supporto interno sulle possibili strategie di valorizzazione dei risultati della ricerca, ha portato anche a una crescita nel numero complessivo di titoli brevettuali attivi e depositati in Paesi esteri. I principali domini tecnologici dei brevetti in portafoglio appartengono al settore della misurazione, dell'ottica, della nanotecnologia, della biotecnologia e della chimica.

La maggior parte delle famiglie brevettuali della Scuola sono in co-titolarietà con altri enti di ricerca italiani e stranieri, a dimostrazione del ruolo collaborativo che la Scuola mantiene nel settore della ricerca (IIT, CNR, Sant'Anna, Sapienza Università di Roma, Università di Firenze, Fritz Lipmann Institute, ecc.). Al 31 dicembre 2025 sono 20 le famiglie brevettuali attive di titolarità della Scuola, a cui corrispondono 43 titoli di cui più della metà estesi all'estero.

Con il crescere del portafoglio brevettuale anche l'attività di valorizzazione dei titoli di proprietà della Scuola è andata consolidandosi: attualmente una famiglia brevettuale è in licenza, generando royalties annuali, e altre tre famiglie sono state oggetto di cessione a fronte del pagamento di corrispettivi *una tantum* e annuali.

La maturazione e la consapevolezza all'interno della Scuola verso iniziative legate alla valorizzazione della conoscenza generata, emerge anche sul fronte della creazione di spin-off. La prima spin-off della Scuola è stata costituita nel 2019 e alla fine del 2025 sono state riconosciute sei imprese spin-off, operanti nei settori della diagnostica, realtà aumentata, creazione di prodotti multimediali, beni culturali, energia, *forecasting* delle vendite basata sull'intelligenza artificiale. Alcune di queste imprese sono state oggetto di importanti investimenti da parte di società di Venture Capital. Inoltre, le imprese spin-off della Scuola operanti nei settori *deep tech* presentano un intenso coinvolgimento in attività di ricerca e una forte

attenzione alla protezione della proprietà intellettuale, con il deposito di brevetti e di marchi anche dopo la costituzione.

Nell'ambito delle attività all'interno della rete di JoTTO, l'Ufficio di trasferimento tecnologico congiunto a cui partecipano la Scuola Normale, Scuola Sant'Anna, IMT, IUSS, SISSA e GSSI, la Scuola ha contribuito all'organizzazione e ha partecipato alla JoTTO Fair 2025. Si tratta dell'appuntamento biennale di incontro tra ricerca e impresa per le Scuole appartenenti alla rete. L'evento si presenta sempre più come appuntamento privilegiato per la disseminazione delle iniziative di ricerca con maggiori caratteristiche di trasferibilità verso il mercato, con la partecipazione di diverse imprese e società di investimento. Gruppi di ricerca della Scuola hanno inoltre partecipato ad altre iniziative di incontro con la guida dell'Ufficio Regionale per il Trasferimento Tecnologico (NeXUS Digital 2025), oppure la Borsa della Ricerca organizzato dalla Fondazione Emblema. Sono state popolate alcune piattaforme per la diffusione delle competenze e dei brevetti della Scuola (come Knowledge Share, Inpart, Toscana Open Research).

La Scuola si è impegnata per incrementare le sue risorse umane e competenze nelle attività di valorizzazione della ricerca, grazie alla partecipazione a finanziati da soggetti regionali e nazionali. La Scuola ha presentato due progetti in risposta al Bando della Regione Toscana per il finanziamento di borse di ricerca per promuovere l'integrazione del sistema delle università e dei centri di ricerca toscani con il sistema produttivo regionale e favorire la sua apertura a livello internazionale, sia nell'ambito delle relazioni di ricerca che in quello delle relazioni con le imprese. Il finanziamento ha permesso di attivare due borse di ricerca, una per l'individuazione di percorsi di comunicazione efficace dei risultati della ricerca, l'altra più focalizzata sulla gestione e il trasferimento della proprietà industriale.

Come ulteriore attività progettuale specificatamente dedicata alle attività di trasferimento tecnologico, si segnala il progetto Tuscany X.0, l'European Digital Innovation Hub, di cui la Scuola è partner, nell'ambito del quale sono stati erogati servizi digitali a imprese e corsi di formazione sui temi dell'AI e della cybersecurity.

Nel 2025, inoltre, è stato organizzato per la prima volta dalla Scuola un corso interno rivolto agli allievi PhD di tutte le classi e valido come attività trasversale, dedicato ai temi dell'innovazione e dell'impatto. Il corso, dal titolo "SNS 5.0", ha visto la partecipazione di numerosi esperti e docenti, ma anche imprenditori di società spin-off della Scuola e di altre realtà universitarie toscane, e si è svolto presso la sede del Polo Tecnologico di Navacchio che ha co-organizzato l'evento. In 8 moduli di 6 ore ciascuno, i partecipanti hanno potuto conoscere esperienze e casi concreti, ma anche aspetti più teorici e di approfondimento, su temi quali le collaborazioni con le imprese e l'*open innovation*, la proprietà intellettuale, il finanziamento dell'innovazione, il ruolo e le potenzialità delle scienze umane nell'innovazione, l'imprenditorialità. L'iniziativa è stata inoltre estesa alla rete del progetto EELISA, che costituisce per la Scuola un'importante leva strategica per il trasferimento tecnologico. Parte attiva del progetto, la Scuola partecipa al gruppo di lavoro dedicato all'Innovazione (WP10) del progetto EELISA con un proprio team dedicato, impegnato a progettare e promuovere – sia internamente che nell'ecosistema di riferimento – nuovi strumenti volti a valorizzare la conoscenza generata dalla ricerca e a massimizzarne l'impatto.

La Scuola ha, inoltre, promosso la partecipazione di gruppi di ricerca e imprese spin-off a competizioni locali e nazionali dedicate ad iniziative imprenditoriali come la Start Cup Toscana 2025, in cui è stato premiato come miglior progetto imprenditoriale un gruppo di ricerca del Laboratorio di Biologia della Scuola, denominato "Lachesis Bio". Il progetto si propone di creare una nuova realtà aziendale per lo

sviluppo di una piattaforma innovativa di *drug discovery* focalizzata sulle malattie legate all'invecchiamento.

Sono inoltre proseguite le collaborazioni con il Contamination Lab dell'Università di Pisa, progetto finalizzato alla promozione dell'imprenditorialità e alla formazione per gli studenti universitari e di PhD.

Questi esempi mostrano un progressivo interesse del personale e degli allievi della Scuola verso forme di valorizzazione delle proprie attività, che possono essere quindi ulteriormente potenziati e supportati con attività specifiche.

In questa direzione, la Scuola ha lavorato intensamente per potenziare le collaborazioni con professionisti ed esperti: con il Polo Tecnologico di Navacchio è attiva una convenzione per il supporto alle fasi di start-up, la concessione di spazi e la formazione; con Deloitte ha previsto una collaborazione per la consulenza su temi legali, finanziari e di proprietà intellettuale. Con alcuni Venture Capital e fondi di investimento ha sottoscritto e rinnovato convenzioni esistenti (Scientifica Lab, Eureka Venture, Day-One, Quantum Italia) per avviare iniziative di scouting e individuare fin dalla loro primissima definizione, possibili opportunità imprenditoriali e di investimento.

3.3.2 Public Engagement

È proseguito nel 2025 l'impegno della Scuola Normale nella progettazione e realizzazione di attività e iniziative culturali nell'ambito della produzione dei beni pubblici e del Public Engagement. In particolare, le iniziative realizzate sono state le seguenti:

- Orientamento universitario
- ISPIRA
- Accademia dei Lincei e Normale per la scuola
- I Concerti della Normale
- Giornata della Solidarietà 2025
- Bright Night 2025
- Il Cinema della Normale
- Le Letture della Normale e la Normale a scuola
- Visite guidate nell'ambito del Progetto di valorizzazione della Piazza dei Cavalieri

Le attività culturali di allieve e allievi SNS:

- TEDx Pisa – edizione 2025 sul tema ["Margini"](#)

Accademia dei Lincei e Normale per la Scuola

Il progetto nazionale, nato nel 2011 grazie all'Accademia Nazionale dei Lincei e al Ministero della Pubblica Istruzione, è volto ad aggiornare il personale docente 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. I corsi possono essere realizzati grazie anche al contributo determinante del personale docente dell'Università di Pisa.

Tabella 24. Corsi di formazione e aggiornamento per insegnanti – anno 2025

Materia	Destinatari/i	durata	modalità	n. partecipanti
Matematica I ciclo – PERCORSI ESPLORATIVI PER FAMILIARIZZARE CON I SIGNIFICATI MATEMATICI AL PRIMO CICLO: ESEMPI DI ATTIVITÀ SULLE ALTEZZE E SUI MULTIPLI	insegnanti di scuola primaria e secondaria di primo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	35
Matematica II ciclo – LA MATEMATICA NEL MONDO CONTEMPORANEO	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	9 incontri	mista, online e in presenza	71
Biologia – EVOLUZIONE: DAI GENI AL COMPORTAMENTO	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	30
Chimica – IL CONCETTO DI ATOMO IN CHIMICA DALLE ORIGINI AL MODELLO QUANTISTICO	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	37
Italiano – GRAMMATICA E TESTUALITÀ NELLA RIFLESSIONE SULLA LINGUA NELLA SCUOLA SECONDARIA DI PRIMO E SECONDO GRADO	insegnanti di scuola secondaria di primo grado e del biennio della scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	50
Letteratura italiana – BIBLIOTECHE D'AUTORE	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	51
Storia, archeologia e tradizione dell'antico - L'INSEGNAMENTO DELLE DISCIPLINE CLASSICHE NELLE SCUOLE SECONDARIE DI SECONDO GRADO	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	28
Storia dell'Arte – TESTI E OPERE	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	10 incontri	mista, online e in presenza	69

Di tutti gli incontri vengono effettuate le registrazioni audio-video, disponibili per la libera fruizione sul canale tematico YouTube Outreach della Scuola, amplificandone la diffusione e l'impatto.

I Concerti della Normale

La Scuola offre annualmente ad allieve e allievi e alla cittadinanza pisana una stagione di musica d'arte che accoglie talenti del panorama musicale nazionale e internazionale in un intreccio costante di tradizione e contemporaneità.

Dal 1967 (anno in cui fu inaugurata l'iniziativa) la stagione concertistica si svolge presso il Teatro Verdi di Pisa ed è da sempre un elemento portante della missione culturale della Scuola.

Dal 2018 alla stagione tradizionale presso il Teatro Verdi si è affiancata una Rassegna denominata "Scatola Sonora" che si tiene presso la Sala Azzurra del Palazzo della Carovana.

Tabella 25. I concerti della Normale

	n. appuntamenti	modalità	n. visualizzazioni / n. partecipanti
Stagione 2024/25 (gennaio – giugno 2025) con Scatola Sonora	16	in presenza	per i concerti in teatro una media di oltre 450 presenti ad appuntamento / per i concerti in Sala Azzurra esauriti i 100 posti
Stagione 2025/6 (ottobre – dicembre 2025) con Scatola Sonora	3	in presenza	per i concerti in teatro una media di oltre 450 presenti ad appuntamento / per i concerti in Sala Azzurra mediamente esauriti i 100 posti

Giornata della Solidarietà 2025

Il 27 aprile di ogni anno, in occasione dell'anniversario dell'attentato in cui nel 2006 perse la vita il Maggiore Nicola Ciardelli durante la missione "Antica Babilonia" (Iraq), si svolge a Pisa la Giornata della Solidarietà, organizzata dall'Associazione Nicola Ciardelli.

Vengono coinvolte tutte le scuole pisane di ogni ordine e grado, con l'obiettivo di sensibilizzare le/i giovani studentesse e studenti sui temi della pace e della solidarietà.

In occasione della diciassettesima edizione (2025) la Scuola ha organizzato i seguenti percorsi che hanno coinvolto studentesse e studenti delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado:

PERCORSO A

Il percorso era rivolto ai bambini e alle bambine delle scuole elementari: massimo due classi. Laboratorio didattico "Adam Smith e la mano invisibile".

In un'improvvisata Inghilterra della seconda metà del Settecento, piccoli artigiani e artigiane si confronteranno con venditori e venditrici, per accontentare le richieste di un re e di una regina, sotto il vigilante controllo di un ispettore e di un esattore delle tasse. Attraverso un gioco di ruolo, si spiegherà ai bambini e alle bambine il concetto della "mano invisibile" coniato da Adam Smith, un modo di dire che descrive come a volte, quando le persone agiscono per il proprio interesse personale, finiscono per contribuire al benessere generale della società, anche senza volerlo.

PERCORSO B (in collaborazione con l'Università di Pisa)

Il percorso era rivolto a ragazze e ragazzi della scuola secondaria di primo e secondo grado ed era suddiviso in due turni, per un massimo di una classe a turno.

Realtà Virtuale e Realtà Aumentata: un viaggio virtuale tra spazio e tempo.

Guidati dal personale della Scuola Normale Superiore, è stato possibile prendere parte ad un viaggio alla scoperta della ricerca più avanzata nel campo della visualizzazione scientifica, immersi nell'affascinante mondo della realtà virtuale e aumentata. Entrando nel C.A.V.E. 3D (teatro immersivo), è stato possibile viaggiare dall'interno di una molecola fino alla ricostruzione di un cervello umano interagendo con il mondo virtuale tramite il movimento del proprio corpo.

Visita all'installazione "Quantum Jungle", presso l'Aula 131, Edificio C, del Dipartimento di Fisica (Largo Bruno Pontecorvo), guidata dalla Prof.ssa Marilù Chiofalo.

La Quantum Jungle è un'installazione artistica interattiva di Robin Baumgarten che visualizza l'affascinante mondo delle particelle quantistiche. Le leggi della Natura per le particelle quantistiche sono molto diverse da ciò di cui noi abbiamo esperienza quotidiana. L'installazione ci mostra la bellezza delle leggi che conosciamo per il nostro Universo, fornendoci una esperienza su grande scala del mondo della fisica quantistica e della computazione quantistica, ora accessibile a tutte e tutti. Il percorso educativo della Quantum Jungle pensato per la Giornata della Solidarietà include momenti di sperimentazione interattiva dell'installazione e momenti di approfondimento nella forma di domande e risposte sui concetti di base di fisica quantistica e sulle tecnologie quantistiche come qubit e teletrasporto (insomma, un po' come la passaporta nella saga di Harry Potter).

PERCORSO C

Il percorso era rivolto ai bambini e alle bambine delle scuole elementari e medie, per un massimo di due classi:

Laboratorio didattico, curato dal Prof. Gianfranco Adornato e dalla Dott.ssa Giulietta Guerini del Laboratorio SAET, dal titolo "Pisa-Tuttomondo. Archeologia e cultura materiale nella città etrusca".

La finalità di questo laboratorio è duplice: raccontare un Mediterraneo di scambi e incontri, di merci e di uomini, e sottolineare l'apertura di Pisa verso il mare e gli "altri" fin dai tempi antichi. Il laboratorio sarà organizzato in due parti. Nella prima, saranno mostrate le attività che si svolgono normalmente su uno scavo archeologico: saranno allestite alcune postazioni in cui si laveranno i materiali, si fotograferanno i pezzi e se ne spiegherà il significato. La seconda parte avrà un carattere "geografico": su una carta del Mediterraneo verranno posizionati i materiali ceramici, illustrando il luogo di origine delle ceramiche e il luogo di fruizione, che nel nostro caso è Pisa.

PERCORSO D

Il percorso era rivolto a ragazze e ragazzi della scuola secondaria di primo e secondo grado, per un massimo di due classi:

Visita alla Torre del Conte Ugolino e alla Sala Ciampi del Palazzo del Capitano, tenuta dal personale della Biblioteca SNS, dal titolo "La Biblioteca della Scuola Normale e le sue collezioni, tra memoria e cittadinanza"

Visita alla Torre di Ugolino (Palazzo dell'Orologio), con cenni sulla storia della piazza e sulla vicenda di Ugolino, e alla Sala Ciampi (Palazzo del Capitano), con esposizione di materiale librario, prove di uso del catalogo e delle risorse elettroniche e informazioni di carattere generale sulle principali caratteristiche della Biblioteca SNS.

BRIGHT Night 2025

BRIGHT (“Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research”) – La Notte delle Ricercatrici e dei Ricercatori si svolge contemporaneamente in circa 300 città di 24 paesi europei e fa parte di un progetto europeo finanziato dal programma di ricerca e innovazione dell’Unione Europea Horizon 2020.

Il progetto è volto a migliorare la visibilità e la percezione del lavoro delle ricercatrici e dei ricercatori tra le cittadine e i cittadini in particolare della Regione Toscana. BRIGHT Night è sostenuto dalla Regione Toscana nell’ambito di GiovaniSi e coinvolge Università di Firenze, Pisa e Siena, Università per Stranieri di Siena, Scuola Superiore di Studi Universitari Sant’Anna, Scuola Normale Superiore, Scuola IMT Altissimi Studi Lucca, in collaborazione con Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV), European Gravitational Observatory (EGO).

Durante la settimana dell’evento, la Scuola ha proposto un fitto calendario di appuntamenti dedicati a un pubblico di età, competenze e interessi differenti.

Eventi nelle sedi SNS e percorsi guidati:

Sabato 20 settembre 2025 ore 18.00 – Palazzo della Carovana, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Visita guidata: Le opere del Centro Pecci in Carovana

Tour a cura di Giorgio Di Domenico

Ingresso su prenotazione

Lunedì 22 settembre 2025 ore 17.30 – Torre dell’Orologio, Biblioteca della Scuola Normale Superiore, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Presentazione del volume: «La Città di Riga», 1976-1977. Forme e storia di una rivista

di Giorgio Di Domenico

Modera Sergio Cortesini

Martedì 23 settembre 2025 ore 17.30 – Torre dell’Orologio, Biblioteca della Scuola Normale Superiore, Piazza dei Cavalieri 4, Pisa

Presentazione del volume: Profili di donne sulla Luna. Riflessi di scienza, filosofia e letteratura

di Natacha Fabbri

Modera Evangelia Ntormousi

Mercoledì 24 settembre 2025 ore 17.30 – Torre dell’Orologio, Biblioteca della Scuola Normale Superiore, Piazza dei Cavalieri 4, Pisa

Presentazione del volume: Crisi di una tradizione. La filosofia in Italia (1945-1970)

a cura di Federico Ammirabile, Jonathan Salina, Marco Zolli

Modera Michele Ciliberto

Giovedì 25 settembre 2025 ore 17.30 – Torre dell’Orologio, Biblioteca della Scuola Normale Superiore, Piazza dei Cavalieri 4, Pisa

Presentazione del volume: «Cerco di spiegare». Interviste e scritti divulgativi (1964-1989) di Edoardo Amaldi

a cura di Giovanni Cavagnini

Moderata Giovanni Losurdo

Venerdì 26 settembre 2025 ore 16.00 – Torre dell’Orologio, Biblioteca della Scuola Normale Superiore, Piazza dei Cavalieri 4, Pisa

Incontro per l’orientamento: Scopri la Scuola Normale e accendi il tuo futuro
con allieve e allievi della Normale

Venerdì 26 settembre 2025 ore 16.00 e ore 17.30 – Camposanto monumentale, Piazza del Duomo 17

Visita guidata: I sarcofagi romani del Camposanto monumentale

Tour a cura di Francesca Sabbatini

Ingresso su prenotazione

Venerdì 26 settembre 2025 ore 16.30 – Aula Bianchi, Palazzo della Carovana, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Workshop: Viaggio allucinante: alla scoperta delle proteine

a cura di Martina Varisco, Mariastella Cascone, Pasquale Miglionico

Venerdì 26 settembre 2025 ore 17.30 – Studio Gennai Arte Contemporanea, Via Giovanni Bovio 4, Pisa

Workshop: I colori del cervello: viaggio tra arte e neuroscienze

a cura di Giulia Palla

Ingresso su prenotazione

Venerdì 26 settembre 2025 ore 18.00 – Sala Azzurra, Palazzo della Carovana, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Workshop: Medioevo digitale. Esplorare manoscritti e testi con nuove tecnologie

a cura di Valentina Nieri, Stefano Benenati, Andrea Menozzi

Venerdì 26 settembre 2025 ore 18.00 – Sala Stemmi, Palazzo della Carovana, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Workshop: Dove vivono gli dèi antichi? Un atlante digitale dei nomi divini

a cura di Corinne Bonnet, Giuseppina Marano

Venerdì 26 settembre 2025 ore 21.00 – Aula Bianchi, Palazzo della Carovana, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Panel: La ricerca scientifica oggi, tra dinamiche di potere e responsabilità individuale

a cura di Federico Purificato, Manuela Pacillo

Lecture e musica di Micol Defrancisci e Valerio Purificato

Venerdì 26 settembre 2025 ore 22.30 – Chiostra, Palazzo della Carovana, Piazza dei Cavalieri 7, Pisa

Bove Prand in concerto

Il Cinema della Normale

Il Cinema della Normale nasce nel 2017 con il duplice obiettivo di fare dell'arte cinematografica uno strumento di divulgazione scientifica (Terza Missione delle Università) e favorire, anche su sollecitazione delle istituzioni locali, la valorizzazione della piazza dei Cavalieri come luogo di cultura contro i fenomeni di degrado che la vedevano sempre più colpita.

La rassegna, in collaborazione con il Cineclub Arsenale, si è sin dall'inizio articolata in cicli di proiezioni estive di film a tema, introdotte da ricercatrici e ricercatori della SNS e di altre istituzioni della città e da professioniste e professionisti del cinema. Le serate, ad ingresso libero, hanno visto la partecipazione di centinaia di cittadine e cittadini, di studentesse e di studenti degli Atenei della città e di turiste e turisti, contribuendo a restituire alla piazza la sua originaria vocazione di luogo di ritrovo, socialità e condivisione di esperienze di alta cultura. Con il 2023, a seguito della sottoscrizione di un accordo ad hoc, alla rassegna estiva se ne è affiancata una invernale, nella sede dell'Arsenale.

La **Rassegna invernale**, dedicata al tema "Assenza, più acuta presenza", si è articolata nel seguente programma:

Data	Titolo del Film	Regista e Anno
27 Gennaio	Tokyo-Ga	Wim Wenders, 1985
03 Febbraio	Picnic ad Hanging Rock	Peter Weir, 1975
17 Febbraio	Luci d'inverno	Ingmar Bergman, 1963
03 Marzo	L'uomo che non c'era	Joel e Ethan Coen, 2001
17 Marzo	In the Mood for Love	Wong Kar-Wai, 2000
31 Marzo	La parola ai giurati	Sidney Lumet, 1957
14 Aprile	Donne sull'orlo di una crisi di nervi	Pedro Almodóvar, 1988
28 Aprile	Amour	Michael Haneke, 2012
12 Maggio	Giulietta degli spiriti	Federico Fellini, 1965

La **Rassegna estiva 2025** de “Il Cinema della Normale” si è intitolata “Futuri (Im)Possibili: Cinema e distopia”. Le proiezioni si sono tenute all’aperto in Piazza dei Cavalieri a Pisa, tutte con inizio alle ore 21:00 a ingresso libero.

Programma ufficiale con i titoli e le date dell’evento:

17 Settembre: V per Vendetta (J. McTeigue), introd. Dario Marianelli

18 Settembre: Fahrenheit 451 (F. Truffaut), introd. Mariastella Cascone

19 Settembre: Il castello errante di Howl (H. Miyazaki), introd. Lorenzo Bartalesi

20 Settembre: Metropolis (F. Lang), sonorizzazione live di Matteo Bizzarri

21 Settembre: Brazil (T. Gilliam), introd. Matteo Cirillo.

Le Letture della Normale

Ogni anno, le allieve e gli allievi della Scuola Normale organizzano una lettura collettiva dedicata a un capolavoro della letteratura, italiana o mondiale: studentesse e studenti, docenti, cittadine e cittadini di ogni età contribuiscono con loro voci alla lettura pubblica, integrale, di un libro. Negli anni, la città ha letto e ascoltato la Divina Commedia, I Promessi Sposi, l’Orlando furioso, i Canti e le Operette morali di Leopardi, le opere di Beppe Fenoglio.

Le Letture sono state in più occasioni precedute da incontri e approfondimenti sull’autrice o sull’autore e sull’opera oggetto della lettura: lezioni itineranti per la città che raccontano la letteratura a tutti e tutte, dovunque.

L’edizione 2025 de “Le Letture della Normale” si è articolata in due momenti, legati a due anniversari importanti nella storia del nostro Paese: gli 80 anni dalla Liberazione e i 50 anni dalla morte di Pier Paolo Pasolini.

L’**edizione primaverile** speciale de “Le Letture della Normale” del 2025 è stata organizzata per celebrare gli 80 anni della Liberazione. L’evento, intitolato “L’erba brilla al sole. Parole, musica e immagini per gli 80 anni della Liberazione”, si è tenuto il 29 aprile 2025.

Tutti gli appuntamenti si sono svolti a Pisa, presso il Palazzo della Carovana (Piazza dei Cavalieri).

Programma e Orari

29 Aprile 2025

Ore 16:00 (Sala Stemmi):

Apertura dell’evento e lettura del racconto L’erba brilla al sole di Beppe Fenoglio da parte delle allieve della Scuola.

A seguire: Conferenza della studiosa Orsetta Innocenti incentrata sulla figura di Beppe Fenoglio e sulla storia del partigiano Dario Scaglione (Tarzan).

Ore 17:00 (Sala Stemmi): Maratona di lettura collettiva. Studenti, docenti e cittadini si sono alternati per leggere una selezione di testi estratti dal volume Lettere di condannati a morte della Resistenza italiana (8 settembre 1943 – 25 aprile 1945).

Eventi Correlati

Durante i giorni della manifestazione è stata anche aperta al pubblico la mostra di illustrazioni "27 Storie" dell'artista Alberto Pagliaro, dedicata proprio ai temi della Resistenza e della Liberazione

L'edizione autunnale è stata inclusa di un grande ciclo di eventi intitolato "Questo romanzo non finisce". La rassegna celebra Pier Paolo Pasolini a 50 anni dalla sua scomparsa. La lettura pubblica e collettiva vera e propria di questa edizione è interamente dedicata alla raccolta poetica "Le ceneri di Gramsci". Ecco il programma completo degli incontri, delle letture e dei film:

Calendario degli Appuntamenti

Domenica 2 Novembre (ore 21:00 – Sala Azzurra, Palazzo della Carovana)

Il coraggio. Canzoni e ballate tratte dalla poetica di Pasolini di Fabrizio Consoli con Fausto Beccalossi.

Lunedì 3 Novembre (ore 18:30 – Sala Stemmi, Palazzo della Carovana)

Un linguaggio onirico e barbarico. Pasolini e il cinema. Conversazione con Massimo Fusillo. Letture collettive a cura delle allieve e degli allievi della Scuola.

Lunedì 3 Novembre (ore 21:00 – Cinema Arsenale)

Proiezione del film Teorema, introdotto da Carla Benedetti.

Domenica 16 Novembre (ore 21:00 – Sala Azzurra, Palazzo della Carovana)

La religione del mio tempo. Pierpaolo Capovilla legge Pasolini.

Lunedì 17 Novembre (ore 18:30 – Sala Stemmi, Palazzo della Carovana)

Continuazione delle conferenze e dei dibattiti dedicati all'autore.

Il ciclo completo si è esteso fino al 15 dicembre includendo altre proiezioni speciali all'Arsenale (come Porcile, Mamma Roma e Il Decameron).

Ciclo di incontri / conferenze: La Normale delle Idee

La Normale delle Idee, avviata nell'autunno del 2025, riprende la tradizione dei cicli di conferenze pubbliche della Scuola Normale, tra cui I Venerdì del Direttore, inaugurati nel 1981, gli Incontri in Normale e i Venerdì della Normale.

Grazie a questi eventi, personalità del mondo della cultura, della ricerca, dell'arte, della politica, incontrano la comunità della Normale, e la cittadinanza, aprendo a un'ampia audience la partecipazione a talk su temi importanti e attuali.

Per studenti e studentesse della Normale si tratta di un arricchimento formativo che si affianca ai corsi istituzionali, ai convegni e ai workshop, un momento di ascolto e di confronto con diverse esperienze nel mondo professionale, accademico e non; la cittadinanza, ugualmente coinvolta, può ampliare i propri orizzonti culturali, riflettere su questioni di interesse generale, approfondire le proprie conoscenze, informarsi su temi della ricerca o argomenti di attualità.

Questi incontri rappresentano uno dei tanti modi attraverso i quali la Normale si apre al territorio e – attraverso la pubblicazione degli eventi – a un contesto più ampio, contribuendo attivamente a creare cultura diffusa ed espansione della conoscenza.

25 novembre 2025 ore 18 – Sala Azzurra

Libertà di parola

Gustavo Zagrebelsky | professore emerito di Diritto Costituzionale, ex Presidente della Corte Costituzionale

Annalisa Cuzzocrea | saggista e giornalista de la Repubblica

2 dicembre 2025 ore 18 – Sala Azzurra

Augustine the African

Catherine Conybeare | Leslie Clark Professor in the Humanities and Professor of Classics, Bryn Mawr College

A conversation with

Corinne Bonnet | Full Professor of History of Religions, Scuola Normale Superiore, and Alessandro Schiesaro | Full Professor of Latin Language and Literature, Director of the Scuola Normale Superiore

Visite guidate nell'ambito del Progetto di valorizzazione della Piazza dei Cavalieri

Il Progetto di valorizzazione culturale del patrimonio storico e artistico di Piazza dei Cavalieri è un'iniziativa di Terza Missione della Scuola Normale Superiore, sviluppata insieme alla Fondazione Pisa.

Avviato nel gennaio 2022, per un triennio il Progetto ha coinvolto attivamente la comunità scientifica e tecnico-amministrativa della Normale, coniugando ricerca accademica, senso civico e azione filantropica per la valorizzazione di un contesto fondamentale del patrimonio culturale italiano ed europeo: Piazza dei Cavalieri a Pisa.

Sotto la responsabilità scientifica di Lucia Simonato sono state condotte ricerche originali e interdisciplinari su questa importante area urbana, che hanno portato a nuove pubblicazioni e alla creazione del sito Piazza dei Cavalieri. Una storia europea (<https://piazadeicavalieri.sns.it/>). Le ricerche sono disponibili assieme ad uno straordinario repertorio fotografico nel sito dedicato, che si articola in una serie di schede di approfondimento dedicate a edifici e a particolari storici, artistici e architettonici.

A partire da queste indagini una serie di attività di public engagement, affidate agli allievi della Normale, comunica la ricchezza della Piazza e del suo stratificato patrimonio storico e artistico, avviando un'apprezzata forma di dialogo multidirezionale attraverso un programma di visite e percorsi guidati ad ingresso gratuito agli edifici della piazza dei Cavalieri secondo il seguente dettaglio e con prenotazione direttamente sulla pagina dedicata del sito (<https://piazadeicavalieri.sns.it/prenotazioni/>):

Palazzo della Carovana:

In un percorso su quattro livelli sono indicate le tracce del passato medievale dell'edificio e sono descritte le trasformazioni cinquecentesche che subì per ospitare l'Ordine dei Cavalieri di Santo Stefano. E' possibile accedere ad aule studio e sale di rappresentanza, come la Sala Azzurra e la Sala Stemmi, per conoscere meglio la vita istituzionale e i luoghi della didattica dei 'normalisti'. L'occasione permette anche di ripercorrere, grazie agli affacci del Palazzo, l'evoluzione nei secoli di Piazza dei Cavalieri. Il percorso terminerà nel cortile interno del Palazzo, oggetto di importanti trasformazioni nel primo Novecento.

Opere del Centro Pecci in Carovana:

Dal 2012 la Scuola Normale Superiore, su iniziativa dell'allora Direttore Fabio Beltram, e il Centro Pecci condividono il progetto espositivo di Arte contemporanea al Palazzo della Carovana, che ha permesso nell'arco di più di un decennio di esporre a rotazione una quarantina di opere provenienti dall'istituzione pratese. In un inedito dialogo con gli ambienti dell'edificio medievale rinnovato da Giorgio Vasari, sotto gli stemmi dei Cavalieri dell'Ordine di Santo Stefano, le opere d'arte contemporanea ora presenti nel Palazzo permettono di ripercorrere per casi esemplari le principali ricerche artistiche italiane dal tardo Novecento a oggi.

La visita avviene in collaborazione con il prof. Flavio Fergonzi e con il Laboratorio di Documentazione Storico Artistica della Normale, da lui diretto.

Torre della Fame

La descrizione verte sull'affascinante vicenda della Torre della Fame: non solo i tragici eventi della morte del Conte Ugolino e dei suoi figli, eternati magistralmente da Dante, ma anche l'occultamento dell'edificio alla fine del Cinquecento e la sua complessa riscoperta nel Novecento. L'occasione permetterà anche di illustrare la storia politica e artistica della piazza: dalle magistrature comunali al dominio mediceo, fino a Napoleone e ai fatti dell'età contemporanea.

Biblioteca della Scuola Normale

La visita si articola tra due dei principali edifici storici di Pisa che ospitano le collezioni della Biblioteca della Scuola Normale Superiore, il Palazzo dell'Orologio e il Palazzo della Carovana (collegati da un tunnel sotterraneo), ed è condotta sotto la supervisione del suo personale qualificato. Gli incontri sono quindi l'occasione non solo per accedere ad alcuni degli ambienti più prestigiosi della Biblioteca (come la Sala della Colonna) e ammirare i suoi celebri affacci su Piazza dei Cavalieri e sulla Torre di Pisa, ma soprattutto per conoscere i servizi e le caratteristiche che la rendono una delle più importanti biblioteche accademiche italiane.

Centro archivistico della Scuola Normale

L'incontro permette di accedere in alcuni ambienti storici dell'edificio e in particolare nella Sala del Ballatoio (al secondo piano), ancora oggi luogo deputato alla consultazione dei materiali del Centro Archivistico. Sotto la supervisione del suo personale qualificato si può inoltre prendere visione di piante, fotografie e documenti otto e novecenteschi relativi al Palazzo della Carovana e ai suoi protagonisti, per scoprire alcuni fatti salienti della storia della Scuola Normale Superiore.

Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri

Costruito ex novo da Giorgio Vasari negli anni sessanta del Cinquecento, per ordine di Cosimo I de' Medici, Santo Stefano dei Cavalieri fu per quasi tre secoli la chiesa dell'omonimo Ordine militare-religioso. Durante il percorso, su un livello, vengono ricapitolate le principali fase edilizie dell'edificio e si descrivono anche i numerosi tesori artistici e documenti storici conservati al suo interno, tra i quali l'elegante soffitto ligneo, eseguito all'inizio del Seicento con le storie dell'Ordine, e l'imponente altare maggiore primo settecentesco di Giovanni Battista Foggini, dedicato a santo Stefano. Ornano ancora le pareti della chiesa bandiere e fanali di nave, predati durante l'attività marinara dei Cavalieri, e ai lati dell'abside si possono ammirare due sontuosi organi. Il percorso termina con la visita di un ambiente annesso alla chiesa dove è ancora conservato il cosiddetto 'bozzettone', un gigantesco modello ligneo concepito da Foggini per una cerimonia effimera tardo seicentesca e sorprendentemente sopravvissuto.

Considerando i lavori di restauro attualmente in corso, i percorsi all'interno della chiesa di Santo Stefano avvengono in occasioni eccezionali, sempre nel contesto delle aperture straordinarie promosse dalla Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le Province di Pisa e Livorno.

Palazzo dei Dodici

In un percorso su due livelli vengono illustrate le principali vicende storiche e artistiche dell'edificio, attualmente sede dell'Istituzione dei Cavalieri di Santo Stefano: dalle sue tracce tardo medievali e rinascimentali (tra cui un frammento ad affresco della scuola del Ghirlandaio) all'imponente rinnovo delle sue strutture tra fine Cinquecento e primo Seicento, con l'intervento di Pietro Francavilla. Sono ricapitolate le diverse funzioni di cui fu investito nei secoli il palazzo, che deve l'attuale nome al Consiglio dei Dodici, uno degli organi di governo dell'Ordine di Santo Stefano. Il percorso termina nella sontuosissima Sala dell'Udienza, tra gli ambienti più prestigiosi e rappresentativi dell'intera piazza. Decorata con dipinti parietali eseguiti allo scadere del Seicento da Pietro Paolo Lippi e Antonio Giusti, presenta un soffitto, dorato e intagliato, che ospita cinque tele: agli angoli le Virtù cardinali di Ventura Salimbeni (1603) e al centro il Trionfo di santo Stefano di Giovanni Camillo Gabrielli (1692).

Chiese di San Rocco e San Sisto

Nel percorso sono presentate le vicende del piccolo oratorio a navata unica, dominato al centro della volta dall'affresco con San Rocco che guarisce gli appestati, attribuito al pittore pisano Francesco Venturi (inizio del XVIII secolo). Da qui sarà poi possibile accedere all'annessa chiesa di San Sisto e conoscere il suo rilevante arredo pittorico e scultoreo.

L'occasione permette anche di illustrare la storia di Pisa in età longobarda e carolingia, quando l'area occupata oggi da San Sisto rappresentava un importante centro del potere cittadino.

Tabella 26. Progetto di valorizzazione della Piazza dei Cavalieri – Numero visitatori per percorso, anno 2025

Percorso	n. visitatori
Palazzo della Carovana	701
Opere Centro Pecci	17
Torre della Fame	115
Biblioteca SNS	66
Centro Archivistico SNS	40
Chiese San Rocco e San Sisto	84
Palazzo dei Dodici	85

Mostre

Nel 2025 si è tenuta nella Torre dell'Orologio la Mostra "Gli Etruschi alla Normale", un'esposizione che ha offerto un viaggio nel passato per riscoprire le radici etrusche del territorio.

La Mostra si è tenuta dal 18 ottobre al 31 dicembre 2025 con ingresso libero e gratuito. Ideata e diretta da Gianfranco Adornato, professore di Archeologia Classica della SNS si è basata sul dialogo tra la scoperta archeologica sul campo e lo studio storico-artistico nei libri. Il percorso ha valorizzato un patrimonio finora poco conosciuto al grande pubblico attraverso tre anime principali:

- il legame con il territorio di Pisa: Presentazione dei materiali ceramici di età orientalizzante e arcaica. I reperti sono stati rinvenuti durante gli scavi della Normale in Via Santa Apollonia, per la costruzione del Collegio Fermi. Questi oggetti documentano la vita quotidiana e la frequentazione etrusca nella Pisa antica;
- la connessione con Cortona: Esposizione di un nucleo di manufatti provenienti dalla Villa Monumentale "Il Palazzone" di Cortona, un'altra storica sede della Scuola Normale;
- i libri antichi e la ricezione: Accanto ai vasi e ai reperti, la mostra ha esposto una selezione di rari e antichi volumi della Biblioteca della Normale. Le immagini e le illustrazioni mostrano come l'arte etrusca è stata scoperta, studiata e raccontata nel corso dei secoli.

3.3.3 Orientamento

Orientamento universitario

I corsi di orientamento universitario costituiscono la prima attività di orientamento in entrata avviata dalla Scuola. I corsi di orientamento hanno la durata 3/4 giorni, durante la quale le studentesse e gli studenti più meritevoli selezionati in Italia e presso scuole italiane all'estero vengono invitate/i ad assistere a lezioni e incontri su discipline coltivate nell'ambito della Scuola Normale attraverso le sue tre Classi: Lettere e filosofia, Scienze, Scienze politico-sociali.

Tabella 27. Corsi di orientamento universitario¹⁷

	2022	2023	2024	2025
n. partecipanti corsi orientamento	319	314	242	322
valutazione delle/dei partecipanti	4,40/5	4,6	4,5	4.4

Nel 2025 la Scuola ha organizzato tre corsi di orientamento residenziali:

- San Miniato (PI), Fondazione Conservatorio Santa Chiara, 22-25 giugno 2025 (84 partecipanti);
- San Miniato (PI), Fondazione Conservatorio Santa Chiara, 26-29 giugno 2025 (78 partecipanti)
- Torino, Centro Congressi Lingotto, 30 giugno – 3 luglio 2025 (80 partecipanti)
- Roma, Accademia Nazionale dei Lincei, 7-10 luglio 2025 (80 partecipanti)
- Pisa, Scuola di orientamento Universitario, 13-16 luglio 2025 (80 partecipanti)

Nel 2025, ai corsi di orientamento SNS si sono affiancati i corsi della Scuola di Orientamento Universitario, organizzati in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna e realizzati nelle seguenti date:

- dal 24 al 27 giugno coordinato e presso la Scuola Superiore Sant'Anna (100 partecipanti)

¹⁷ Il numero si riferisce ai soli partecipanti ai corsi organizzati in autonomia dalla SNS.

- dal 13 al 16 luglio coordinato dalla Scuola Normale Superiore presso (80 partecipanti)

Alla Normale anche Tu – ANAT

Ai corsi residenziali, si è affiancata nel 2025 la consolidata iniziativa di orientamento denominata “Alla Normale anche tu”: una serie di incontri che hanno visto la partecipazione congiunta di personale docente e ricercatore, amministrativo e allieve e allievi e che si sono tenuti in diverse località d’Italia. Gli incontri si proponevano di presentare il modello e l’offerta formativa della SNS e le modalità di ammissione al corso ordinario, anche in ottica di mobilità sociale, con appuntamenti in grandi città e nelle isole. Queste le località in cui si sono svolte le presentazioni:

- Milano, 19 febbraio 2025 - Liceo Classico Statale “Giuseppe Parini”
- Torino, 26 febbraio 2025 – Liceo Classico Statale “V.Gioberti”
- Roma, 4 marzo 2025 Liceo Ginnasio Statale “Terenzio Mamiani”
- Roma, 5 marzo 2025 - Liceo Ginnasio Statale “Giulio Cesare”
- Verona, 14 marzo 2025 – Liceo Classico “Scipione Maffei”
- Palermo, 20 marzo 2025 – Liceo Classico Internazionale Statale “Giovanni Meli”
- Pisa, 5 maggio 2025 – Palazzo della Carovana, Scuola Normale: incontro on line
- Pisa, 12 maggio 2025 – Palazzo della Carovana, Scuola Normale: incontro in presenza

Gli incontri si sono svolti tutti nella doppia modalità della presenza e online, tranne l’incontro del 5 maggio 2025, interamente on line.

In presenza e da remoto hanno partecipato complessivamente 627 studenti e studentesse.

Stage STEM – Scienziate di domani

Nel 2025 la Scuola Normale ha riproposto una edizione dello stage STEM – Scienziate di domani, rivolto a studentesse interessate alle discipline scientifiche (matematica, fisica, biologia e chimica). A fronte della disparità di genere presente nei percorsi di studio e di lavoro in ambito STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), lo stage si propone di introdurre le partecipanti alla conoscenza dell’ambiente di studio e di vita della Normale, attraverso lezioni e laboratori, con l’obiettivo di coltivare e promuovere in loro la propensione e l’interesse per le discipline scientifiche, accogliendole in un contesto che le porrà a contatto e in dialogo con l’esperienza di studentesse e studenti di poco più grandi.

Nel 2025, dal 12 al 14 maggio, si è tenuta presso la Scuola un’edizione dello Stage STEM, che ha coinvolto 50 studentesse provenienti dalle scuole superiori di tutta Italia, che per tre giorni, ospiti della Scuola, hanno avuto la possibilità di confrontarsi tra di loro e con gli allievi e le allieve della Scuola Normale.

Progetto Me.Mo. – coordinato dalla Scuola Superiore Sant’Anna nell’ambito del Progetto MERITA

L’edizione 2024/25 del progetto Me.Mo. ha rappresentato la sesta edizione ufficiale del programma. È stata un’edizione molto importante perché ha segnato il debutto all’interno della nuova rete nazionale MERITA.

Grazie ai fondi europei del PNRR, il progetto è cresciuto tantissimo proprio a partire dall'anno scolastico 2024/25.

Il numero dei ragazzi partecipanti è salito da 360 a un massimo di 600 in tutta Italia grazie al coinvolgimento oltre alla Scuola Superiore Sant'Anna e alla Scuola Normale Superiore, delle scuole superiori universitarie di Bologna, Padova e Roma.

Il percorso è iniziato a febbraio 2025 e si è sviluppato fino a fine anno con lezioni online, incontri sul territorio e stage residenziali nei vari college universitari.

La Scuola Normale ha coordinato attraverso i suoi tutor un gruppo di 60 studenti con incontri territoriali a Pisa, Brescia e Bari e un incontro residenziale di tre giorni nella nostra sede a settembre 2025.

Mini corsi di Orientamento alla scelta universitaria – PNRR

Dal 2023 la Scuola Normale organizza i mini corsi "Orientamento: una scelta per il tuo futuro", rivolti a ragazze e ragazzi degli ultimi anni degli istituti superiori del territorio, per far loro conoscere le prospettive dello studio universitario attraverso un'esperienza didattica attiva, partecipativa e laboratoriale. I corsi, realizzati nell'ambito del PNRR finanziato dall'Unione europea – NextGenerationEU, nascono per facilitare e incoraggiare il passaggio dalla scuola secondaria superiore all'università e ridurre il numero di abbandoni universitari.

Hanno una durata di 15 ore ciascuno – suddivise in due giornate – e si strutturano in una parte di orientamento al mondo dell'università e discussione su prospettive anche occupazionali future e su una parte di lezioni e laboratori tenuti da corpo docente e studente della Scuola Normale come introduzione alle attività e specificità dello studio universitario. Nel 2025 (tra giugno e dicembre) sono stati organizzati 7 corsi che hanno visto la partecipazione di circa 156 studenti e studentesse delle scuole toscane.

ISPIRA

ISPIRA è un progetto di divulgazione scientifica, ideato da dottorande della Classe di Scienze della Scuola Normale Superiore. Il suo aspetto innovativo sta nel percorso di preparazione di allievi e allieve SNS all'attività divulgativa, un percorso che prevede la partecipazione a un laboratorio teatrale (masterclass) centrato sulla comunicazione di contenuti scientifici. ISPIRA coinvolge allievi e allieve, ma l'attività di divulgazione nelle scuole viene sostenuta specificamente dalle allieve, così da offrire alle giovani studentesse delle scuole secondarie esempi di ricercatrici, preparate e entusiaste del proprio lavoro, in cui identificarsi, scardinando l'idea di un mondo scientifico prettamente maschile. Grazie agli strumenti acquisiti con la masterclass, le relatrici possono trasmettere in modo chiaro e coinvolgente la propria passione per le discipline scientifiche. Presentare gli argomenti discussi in una prospettiva personale e soggettiva aiuta a ridurre il timore e la distanza spesso percepiti da studenti e studentesse nei confronti delle materie scientifiche.

Il progetto prevede 4 fasi:

1. Reclutamento di partecipanti e contatti con le scuole

La prima fase prevede la pubblicizzazione del progetto sui canali di comunicazione della Scuola Normale, per reclutare allieve e allievi interessati alla masterclass e all'attività di divulgazione nelle scuole. Individuati i componenti del progetto, si avvia una fase di stretta e attiva collaborazione con gli insegnanti

e le insegnanti delle scuole secondarie. Sulla base del numero di relatrici disponibili, e delle classi aderenti al progetto, viene redatto un calendario dei seminari che si svolgeranno nelle scuole.

2. Masterclass di divulgazione

La seconda fase consiste nello svolgimento della masterclass, tenuta da un'esperta di comunicazione, che si incentra sul tema della narrazione/gioco come espediente comunicativo. Sono previsti esercizi ispirati alle pratiche del teatro, per fornire strumenti di comunicazione di impatto, immediati e più informali di quelli utilizzati in ambito didattico/scientifico.

3. Creazione del gruppo di lavoro

Al termine della masterclass viene istituito un gruppo di lavoro che ha il compito di definire in dettaglio gli argomenti da presentare nelle scuole. Si dà precedenza a scoperte recenti che hanno avuto impatto mediatico. In questa fase le relatrici hanno l'occasione di testare e perfezionare i loro seminari, raccogliendo suggerimenti da allievi e allieve con competenze e interessi di studio diversi. Il gruppo di lavoro ha anche il compito di preparare un questionario da sottoporre alle classi, con domande di carattere generale, connesse più allo spirito del progetto che all'argomento specifico della lezione. Lo scopo è di ottenere un feedback sull'impatto dell'iniziativa

4. Lezioni nelle scuole

Durante gli incontri nelle scuole, le relatrici sono accompagnate da un/a rappresentante del gruppo di lavoro che ha il ruolo di fornire supporto tecnico, dare un riscontro sulla ricezione dei seminari, produrre fotografie e video (ottenuta l'autorizzazione da parte dei genitori dei minori). Nei seminari vengono messe in evidenza le figure di una o più scienziate che hanno contribuito incisivamente al campo di ricerca discusso. Alla fine degli incontri – che durano circa 45 minuti – è previsto un momento di restituzione, in cui studenti e studentesse ricevono il questionario sull'iniziativa e possono confrontarsi con le relatrici anche su temi diversi rispetto all'argomento scientifico discusso. Nell'anno accademico 2025/2026 sono state organizzate due masterclass, che hanno coinvolto 6 allieve e PhD della scuola Normale e una della Scuola Superiore S. Anna e 16 incontri di restituzione nelle scuole con la partecipazione di un totale di circa 400 studenti e studentesse delle scuole secondarie di primo grado.

4. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (EX ART. 10, D.LGS. 150/2009)

4.1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

4.1.1 La visione integrata della strategia

Per esigenze connesse a contesti e a tempistiche diverse, da alcuni anni la Scuola ha deciso di esplicitare la propria strategia in vari documenti programmatici relativi ai molteplici settori che orientano il suo agire.

Il principio di integrazione tra gli strumenti di pianificazione è in linea con il Piano integrato di attività e organizzazione, nel seguito PIAO, redatto dalla Scuola ai sensi del decreto-legge n. 80/2021 (art. 6) convertito con modificazioni dalla legge n. 113/2021, che, per volontà del legislatore, ha ricompreso al suo interno molti documenti programmatici, tra cui il Piano della Performance.

Per l'anno 2025, la visione strategica integrata è nata dalle connessioni con i seguenti documenti:

- Piano programmatico di sviluppo della Scuola
- Programmazione Triennale MUR
- Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione
- Piano della Comunicazione
- Programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi
- Programma triennale dei lavori pubblici
- Piano integrato di attività e organizzazione.

Nella predisposizione del Piano della Performance per l'anno 2025, tutti i predetti documenti hanno costituito input del processo di cascading del ciclo della performance ([Allegato n.1](#) al PIAO) e nello specifico, la Direzione ha individuato, quali obiettivi strategici prioritari, tra i n.10 obiettivi previsti dal Piano Programmatico i seguenti:

- Sostenibilità economica e del campus,
- Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola
- Formazione dottorale
- Strategie per il reclutamento dello staff accademico e di ricerca

In un'ottica più ampia, la definizione della visione strategica integrata della Scuola è orientata alla creazione di Valore Pubblico, nella consapevolezza del proprio ruolo all'interno di un processo volto al miglioramento della qualità della vita e del benessere non solo della propria comunità di riferimento – costituita da allieve e allievi ordinarie/i e perfezionande/i, dalle loro famiglie, dal personale che vi lavora –, ma anche del territorio locale, della cittadinanza, degli enti pubblici e privati con cui coopera e, più in generale, del Paese. Tale 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.

4.1.2 Le fasi e gli attori del ciclo della performance

Il ciclo della performance è per sua natura iterativo e, dunque, si articola in diverse fasi che si intrecciano sugli anni considerati: il ciclo precedente informa quello successivo, si conclude con la relazione sulla performance nell'anno che segue e registra la partecipazione di un numero considerevole di attori che, a diverso titolo, intervengono contribuendo alla sua gestione.

La tabella di seguito riportata sintetizza le fasi, gli attori, i documenti e tempistiche che connotano il ciclo della performance.

Tabella 28. Fasi, attori e tempistiche del ciclo della performance

Fasi	Attori	Documenti	Tempistiche
1. Nuovo ciclo: Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Nucleo di Valutazione • Organi di Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbale di approvazione • Delibere di approvazione 	Entro il 31 gennaio
2. Nuovo ciclo: Definizione per l'anno in essere degli obiettivi strategici prioritari del Piano Programmatico di sviluppo del Direttore e delle azioni strategiche derivanti dai vari documenti	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenti programmatici strategici 	Entro il 31 gennaio
3. Nuovo ciclo: Cascading - definizione e assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale e operativi al personale	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore al Segretario Generale • Segretario Generale alle/ai Responsabili di I livello • Responsabili di I livello con Responsabili di II livello • Organi di Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano della Performance – allegato con cascading • Comunicazione al SG • Scheda assegnazione obiettivi 	Entro il 31 gennaio
4. Ciclo anno precedente: Attività di valutazione dei risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore per Segretario Generale • Segretario Generale per Responsabili di I livello e valutate/i a lui assegnate/i • Responsabili di I livello per Responsabili di II livello • Responsabili di II livello per il personale • Nucleo di Valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta di valutazione del Segretario Generale da parte del Nucleo • Valutazione del Segretario Generale da parte del Direttore (comportamenti e obiettivi) • Schede valutazione comportamenti del personale • Schede di valutazione degli obiettivi 	Entro il 31 maggio
5. Nuovo Ciclo: Monitoraggio (rimodulazione degli obiettivi assegnati con la fase 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Nucleo di Valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbale del Nucleo 	Entro 31 maggio
6. Ciclo anno precedente: Rendicontazione delle attività del ciclo precedente (prosecuzione fase 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Nucleo di Valutazione • Organi di Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione annuale sulla performance 	Entro il 30 giugno

Fasi	Attori	Documenti	Tempistiche
7. Validazione della Relazione sulla performance	<ul style="list-style-type: none"> Nucleo di Valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> Verbale di validazione della relazione Relazione annuale del Nucleo di Valutazione-sezione performance 	<p>Entro il 30 giugno</p> <p>Entro il 15 ottobre</p>
8. Valutazione del funzionamento complessivo del sistema	<ul style="list-style-type: none"> Nucleo di Valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 	Scadenze previste da ANVUR

4.1.3 I risultati della performance organizzativa

Secondo il processo di cascading, delineato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (in breve SMVP) 2025, preso atto degli Obiettivi Strategici derivanti da tutti i documenti precedentemente citati, il Segretario individua gli Obiettivi Operativi per le strutture.

Nella tabella seguente sono riportati la tipologia, il numero di obiettivi operativi assegnati a cascata da ciascun obiettivo strategico e la relativa percentuale di raggiungimento conseguita.

Tabella 29. Valutazione degli obiettivi con dettaglio per struttura – Anno 2025¹⁸

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Didattica: Servizio Attività didattiche	Operativo	Applicativo "In Time" (agenda/registo online docenti). Adozione dell'applicativo "In Time" CINECA per la gestione dei registri attività didattica dei docenti, in sostituzione della piattaforma SerSe.	Livello 1: invio a CINECA dei file per le configurazioni e identificazione della sorgente dei registri (Esse3, GDA, UGOV) Livello 2: verifica dell'importazione dell'offerta formativa 2024/2025 Livello 3: verifica delle configurazioni utenti in ambiente di pre-produzione Livello 4: effettuazione test su REGISTRI e agenda (modulo I MIEI IMPEGNI) Livello 5: apertura ambiente di produzione e monitoraggio fase di avvio	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Didattica: Servizio Attività didattiche	Individuale RDS	Progetto "Merita". Supporto alla gestione amministrativa delle attività previste nel progetto con focus sulle attività del post-laurea; gestione del budget assegnato e monitoraggio delle spese; tenuta dei rapporti con capofila e altri membri della Rete MERITA.	Livello 1: partecipazione a incontri del team interateneo di gestione del progetto Livello 2: supporto alla pianificazione delle attività previste dal progetto e adeguamento del budget di progetto Livello 3: raccolta delle proposte di attivazione delle attività formative post-laurea finanziabili nell'ambito del Progetto e supporto alla loro pianificazione Livello 4: predisposizione di una bozza di regolamento per le attività post-laurea e condivisione con Direttore e SG Livello 5: presentazione agli organi della Scuola per approvazione	Livello 4	80%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Didattica: Servizio Segreteria allievi	Operativo	Introduzione di Esse3 come strumento di reclutamento per i PhD. Supporto all'implementazione e personalizzazione del modulo concorsi del gestionale Esse3, attraverso interazioni e/o incontri con il personale interno (SSA, SDF e SSI) ed esterno (CINECA) per il reclutamento di allievi/e PhD, con il fine di verificare la fattibilità della messa in produzione e dell'avvio del modulo.	Numero di scambi (incontri, email, riunioni virtuali e in presenza, documenti elaborati con il personale tecnico CINECA) Livello 1: almeno n. 3 interazioni e/o incontri Livello 2: almeno n. 6 interazioni e/o incontri Livello 3: almeno n. 9 interazioni e/o incontri Livello 4: almeno n. 12 interazioni e/o incontri Livello 5: almeno n. 15 interazioni e/o incontri	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali	Individuale RDS	Definizione di un template per la valutazione delle tesi di dottorato.	Livello 1: ricerca di template già in utilizzo presso università italiane e straniere come confronto Livello 2: individuazione delle tematiche fondamentali da includere nel template, come originalità, metodologia, risultati, chiarezza espositiva, ... Livello 3: predisposizione di più versioni di template di diversi livelli di complessità (giudizi qualitativi e/o quantitativi o una combinazione di entrambi, campi con commenti liberi per motivare le valutazioni, ...)	Livello 5	100%

¹⁸ Per maggiori dettagli sui livelli di performance, consultare il [SMVP 2025](#).

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Didattica: Servizio Segreteria allievi			Livello 4: creazione di un formato pdf editabile per la compilazione digitale del file da parte dei valutatori Livello 5: predisposizione di più versioni di template da proporre agli organi della SNS per la scelta e l'approvazione del format più adatto		
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Didattica: Servizio Didattica e allievi – sede di Firenze	Operativo	Introduzione di Esse3 come strumento di reclutamento per i PhD. Supporto all'implementazione e personalizzazione del modulo concorsi del gestionale Esse3, attraverso interazioni e/o incontri con il personale interno (SSA, SAD e SSI) ed esterno (CINECA) per il reclutamento di allievi/e PhD, con il fine di verificare la fattibilità della messa in produzione e dell'avvio del modulo.	Numero di scambi (incontri, email, riunioni virtuali e in presenza, documenti elaborati con il personale tecnico CINECA) Livello 1: almeno n. 3 interazioni e/o incontri Livello 2: almeno n. 6 interazioni e/o incontri Livello 3: almeno n. 9 interazioni e/o incontri Livello 4: almeno n. 12 interazioni e/o incontri Livello 5: almeno n. 15 interazioni e/o incontri	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Didattica: Servizio Didattica e allievi – sede di Firenze	Individuale RDS	Riorganizzazione documentale archivio Servizio Didattica e Allievi sede di Firenze su Titulus. Riorganizzazione e ottimizzazione della fascicolazione dei documenti in gestione su Titulus a seguito della nuova normativa interna sulla registrazione e fascicolazione dei documenti (http://informa.sns.it/informa/?page_id=11441)	Livello 1: Identificazione e mappatura delle classificazioni di interesse del Servizio e dei collegamenti conseguenti, con confronto costante con il servizio protocollo Livello 2: Predisposizione di un prontuario per la fascicolazione dei documenti del Servizio secondo le classificazioni definite al livello 1 Livello 3: Fascicolazione del 30% dei documenti del Servizio Livello 4: Fascicolazione del 50% dei documenti del Servizio Livello 5: Fascicolazione di almeno il 70% dei documenti del Servizio	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Didattica	Individuale RDA	Revisione del regolamento didattico. Predisposizione di una bozza di regolamento didattico modificato alla luce delle novità normative e delle esigenze di semplificazione dei processi.	Livello 1: Analisi dell'attuale regolamento e delle necessità di modifica alla luce delle LG su accreditamento AVA3, della L. 33/2022, del DM 226/2021, del regolamento Ph.D. della Scuola, delle esigenze di snellimento delle procedure (es. mobilità) Livello 2: predisposizione di una bozza di nuovo regolamento e condivisione con la Direzione e i Presidi Livello 3: ricezione delle eventuali richieste di modifica/integrazione Livello 4: implementazione di una bozza definitiva di regolamento Livello 5: presentazione della bozza definitiva alla Direzione della Scuola	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Eventi e internazionalizzati	Operativo	Sviluppo di percorsi di Career Advisory nell'ambito delle attività dello sportello Allieve/i (PRO3 e della Regione Toscana).	Livello 1: Progettazione di percorsi di Career Advisory per allieve e allievi della Scuola Livello 2: Realizzazione di una sessione di formazione in più edizioni dedicata alla stesura del cv e della lettera di presentazione Livello 3: Livello 1 e 2 + realizzazione di una sessione di formazione in più edizioni su LinkedIn - Social network e strumenti di web recruiting	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
one: Servizio Eventi culturali e career services			Livello 4: Livello 1, 2 e 3 + realizzazione di una sessione di formazione in più edizioni su soft skills e comunicazione efficace Livello 5: Tutti i livelli precedenti + realizzazione di due incontri con alumnae/alumni inseriti in contesti professionali di interesse		
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Eventi e internazionalizzazione: Servizio Eventi culturali e career services	Individuale RDS	Processo di fascicolazione dei documenti del Servizio.	Livello 1: Identificazione e mappatura delle classificazioni di interesse del Servizio e dei collegamenti conseguenti, con confronto costante con il servizio protocollo Livello 2: Predisposizione di un prontuario per la fascicolazione dei documenti del Servizio secondo le classificazioni definite al livello I Livello 3: Fascicolazione del 40% dei documenti del Servizio Livello 4: Fascicolazione del 70% dei documenti del Servizio Livello 5: Fascicolazione di almeno il 90% dei documenti del Servizio (5460 alla data del 19/12/2024)	Livello 3	60%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Eventi e internazionalizzazione: Servizio Internazionalizzazione	Operativo	Implementazione degli strumenti per la gestione di "Erasmus without paper" in Esse3.	Livello 1: Attivazione e configurazione su piattaforma Esse3 della funzionalità EWP per lo scambio di Learning Agreement e accordi inter-istituzionali e disattivazione dello strumento Dashboard per la gestione EWP. Livello 2: Livello 1 + firma definitiva di almeno un Learning Agreement di studenti in ingresso in EWP tramite Esse3 Livello 3: Livello 1 e 2 + firma di almeno un accordo inter-istituzionale in EWP tramite Esse3 Livello 4: Livello 1, 2 e 3 + rilascio di almeno un Transcript of Records in EWP tramite Esse3 Livello 5: tutti i livelli precedenti + firma definitiva di almeno un Learning Agreement di studenti in uscita in EWP tramite Esse3	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali Area Eventi e internazionalizzazione: Servizio Internazionalizzazione	Operativo	Formazione dello staff tecnico-amministrativo all'estero nell'ambito della azione Erasmus+ Staff Training.	Livello 1: Pubblicazione e diffusione bando Erasmus+ per la formazione all'estero dello staff tecnico-amministrativo Livello 2: Livello 1 + selezione delle candidature e assegnazione delle posizioni Livello 3: Livello 1 e 2 + predisposizione della documentazione necessaria a consentire le partenze e autorizzazione dei pagamenti Livello 4: Livello 1,2 e 3 + rendicontazione delle attività svolte e richiesta di inserimento nei fascicoli formativi del personale coinvolto Livello 5: tutti i livelli precedenti + raggiungimento dell'obiettivo di 7 mobilità attivate	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
<p>Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazioni, Affari generali</p> <p>Area Eventi e internazionalizzazioni: Servizio Internazionalizzazioni</p>	Individuale RDS	Ricognizione e sistematizzazione delle firme sui documenti Erasmus e implementazione degli strumenti di firma digitale riconosciuti.	<p>Livello 1: analisi dei tipi di firma utilizzati su tutta la documentazione Erasmus+ in uscita (accordi inter-istituzionali, Learning Agreement in uscita, accordi istituto-studente)</p> <p>Livello 2: Livello 1 + analisi dei processi di firma da introdurre nei vari documenti per le diverse categorie di utenti (docenti e responsabili dotati di firma digitale, studenti italiani con SPID, studenti stranieri senza SPID)</p> <p>Livello 3: Livello 1 e 2 + introduzione di strumenti di firma digitale obbligatoria per utenti interni SNS</p> <p>Livello 4: Livello 1, 2 e 3 + invio proposta di firma digitale con gli strumenti a disposizione della Scuola per utenti esterni (atenei stranieri, docenti stranieri, ecc.)</p> <p>Livello 5: Tutti i livelli precedenti + sistematizzazione della protocollazione dei documenti Erasmus+ firmati digitalmente</p>	Livello 5	100%
<p>Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazioni, Affari generali</p> <p>Area Eventi e internazionalizzazioni</p>	Individuale RDA	Produzione di contenuti per una chat di supporto interattiva (chatbot) sul nuovo portale dei corsi di orientamento SNS.	<p>Livello 1: Identificazione dello strumento adeguato per lo sviluppo della chat interattiva</p> <p>Livello 2: Analisi delle modalità di integrazione con la nuova piattaforma dedicata alla comunicazione e gestione delle attività di orientamento SNS</p> <p>Livello 3: Mappatura delle tipologie di interlocutori che potranno utilizzare la chatbot per ricevere informazioni sui corsi di orientamento</p> <p>Livello 4: Predisposizione delle domande tipo secondo le tipologie di interlocutori</p> <p>Livello 5: Predisposizione delle risposte tipo alle domande di cui al livello 4</p>	Livello 5	100%
<p>Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazioni, Affari generali</p> <p>Servizio Affari generali e istituzionali</p>	Operativo	Inserimento nel sistema gestionale delle cariche e degli incarichi del personale della Scuola presente nei seguenti organi, organismi e società: CdA, SA, Nucleo, Collegio revisori, Direttore, Vice direttore, Prorettori e delegati, SG, Collegio di disciplina, Conferenza di Ateneo, RLS, CUG.	<p>Livello 1: Avvio della formazione prevista previa abilitazione di accesso al programma;</p> <p>Livello 2: Configurazione nel sistema degli organi/organismi/società previsti e definizione della tipologia di informazioni e qualità dei dati da inserire per ciascuna posizione/ruolo;</p> <p>Livello 3: Inserimento dei dati relativi a una percentuale compresa tra il 50% e il 60% degli organi/società individuate;</p> <p>Livello 4: Inserimento dei dati relativi a una percentuale compresa tra il 61% e l'89% degli organi/società individuate;</p> <p>Livello 5: Inserimento dei dati relativi a una percentuale compresa tra il 90% e il 100% degli organi/società individuate.</p>	Livello 5	100%
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazioni, Affari generali	Operativo	Revisione dell'allegato B alla sezione 2.3 del PIAO con riferimento alla Delibera ANAC n. 495/2024 e alle istruzioni operative del 26	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Servizio Affari generali e istituzionali		novembre 2024 e analisi di sistemi di monitoraggio.			
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali	Operativo	Censimento documentazione cartacea e documentazione digitale prodotta fuori dal sistema di gestione documentale. Reingegnerizzazione e revisione della modulistica.	Livello 1: programmazione e calendarizzazione di incontri con i servizi rientranti nelle Aree Livello 2: incontri programmati con i predetti servizi per indagine Livello 3: redazione di una relazione con i risultati dell'indagine Livello 4: progettazione della risoluzione delle problematiche Livello 5: realizzazione e collaudo delle decisioni con relazione finale	Livello 5	100%
Servizio Archivio, protocollo e posta					
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali	Operativo	CUSTOMER: "In riferimento ai servizi generali e alla logistica [I servizi postali e di protocollo sono adeguati]"	Livello 1: <= 20% del target Livello 2: > 20% e <= 40% del target Livello 3: > 40% e <= 60% del target Livello 4: > 60% e <= 80% del target Livello 5: > 80% e <= 100% del target	Livello 5	100%
Servizio Archivio, protocollo e posta					
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali	Individuale RDS	Verbale di scarto della documentazione analogica.	Livello 1: analisi del materiale analogico Livello 2: selezione del materiale Livello 3: incontri con i servizi RPA del materiale per verificarne la possibile eliminazione Livello 4: riunione della commissione di scarto Livello 5: redazione del verbale e richiesta di approvazione agli organi	Livello 5	100%
Servizio Archivio, protocollo e posta					
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali	Operativo	CUSTOMER: "In riferimento ai servizi generali e alla logistica [Il servizio mensa è adeguato (qualità degli alimenti, varietà, cortesia)]"	Livello 1: <= 20% del target Livello 2: > 20% e <= 40% del target Livello 3: > 40% e <= 60% del target Livello 4: > 60% e <= 80% del target Livello 5: > 80% e <= 100% del target	Livello 5	100%
Servizio Ristorazione					
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazione, Affari generali	Individuale RDS	Finalizzazione del processo di riorganizzazione interna della mensa. Produzione di una relazione/Ordine di servizio con declinazione di attività e responsabilità con l'obiettivo di riorganizzare la struttura organizzativa della cucina definendo con	Livello 1: Organizzazione a regime entro il 31/12/25 Livello 2: Organizzazione a regime entro 30/11/25 Livello 3: Organizzazione a regime entro 31/10/25 Livello 4: Organizzazione a regime entro il 30/09/25 Livello 5: Organizzazione a regime entro il 01/09/25	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Servizio Ristorazione		precisione i compiti e i ruoli dei: - Coordinatore della mensa - Chef/responsabili di cucina - Cuochi e aiuto cuochi			
Area Manageriale Didattica, Eventi e Internazionalizzazioni, Affari generali: Dirigente	Individuale RDA	Attività di coordinamento in previsione della nuova riorganizzazione. L'attività sarà valutata sulla base di una relazione da presentare entro il 31/12/25.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Ricerca: Servizio Ricerca e TT	Operativo	PNRR: monitoraggio dell'impegno delle risorse sulle diverse progettualità attive alla SNS. In vista dell'ultima annualità di rendicontazione costi e delle richieste di monitoraggio ricevute dai diversi HUB, dal MUR e dal GdL costituito presso la prefettura di Pisa, si prevede di creare una "dashboard" ad uso interno che monitori le percentuali di spesa sui singoli progetti PNRR (CN, PE, IR, EI, TNE), i progetti PRIN, la misura sui ricercatori di eccellenza, i dottorati di ricerca.	Creazione della dashboard di monitoraggio risorse impegnate su PNRR entro le seguenti date: Livello 1: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 novembre 2025; Livello 3: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 settembre 2025; Livello 4: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 luglio 2025; Livello 5: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 giugno 2025.	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Ricerca: Servizio Ricerca e TT	Operativo	Impatto della ricerca. Popolamento e aggiornamento di un portale web "pnrr.sns.it" che collezioni e mostri i risultati della ricerca sul PNRR e le voci di impatto, così come definite in ambito europeo di HEU. Sullo stesso modello, creazione di un portale web dedicato al DiPE di Scienze e progettazione di un portale federato "template" ad uso dei ricercatori/ricercatrici, dedicato più in generale alla progettualità nazionale ed europea e che permetta comunicare le iniziative di impatto.	Attività con i seguenti livelli, da svolgere comunque entro il 31/12/2025: Livello 1: aggiornamento con tutti i dati e messa in rete del portale federato sul PNRR; Livello 2: livello 1 + Ideazione/creazione di un portale simile a quello del PNRR dedicato al DiPE di scienze Livello 3: livello 1+2 + messa in rete di un portale simile a quello del PNRR dedicato al DiPE di scienze Livello 4: livello 1+2+3 + aggiornamento del portale simile a quello del PNRR dedicato al DiPE di scienze Livello 5: livello 1+2+3+4 + template di sito federato dedicato ai progetti di ricerca	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Ricerca: Servizio Ricerca e TT	Operativo	Dashboard della ricerca. Implementazione della Dashboard della ricerca, applicativo CINECA che struttura e visualizza dati della ricerca attingendo agli applicativi AP, RM, etc...	Dashboard della ricerca presente sul portale dedicato con dati aggiornati entro: Livello 1: entro 30 novembre 2025; Livello 2: entro 31 ottobre 2025; Livello 3: entro 30 settembre 2025; Livello 4: entro 31 luglio 2025; Livello 5: entro 30 giugno 2025.	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Ricerca: Servizio Ricerca e TT	Individuale RDS	Sicurezza della ricerca e Dual Use. La partecipazione al GdL sul Dual Use e Sicurezza della Ricerca consentirà di mappare i dati che all'interno del SRT sono legati al tema, focalizzandosi sulla ottemperanza agli obblighi del 821/2021 e delle prossime linee guida sulla Sicurezza della Ricerca in arrivo dal MUR, e verificandone l'impatto sui regolamenti della ricerca e della innovazione.	L'attività prevede la partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro SNS sul tema, con la presentazione di una relazione sull'impatto delle azioni sul DUAL USE e sicurezza della ricerca e sull'aggiornamento dei relativi regolamenti entro le seguenti date: Livello 1: entro 30 novembre 2025; Livello 2: entro 31 ottobre 2025; Livello 3: entro 30 settembre 2025; Livello 4: entro 31 luglio 2025; Livello 5: entro 30 giugno 2025	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Ricerca: Servizio Valutazione della ricerca e open science	Operativo	Open Science: regolamento sui dati della ricerca. Si prevede di implementare un regolamento sull'uso dei dati della ricerca, sviluppando ulteriormente quanto fatto nell'obiettivo sul tema del 2024, che ha consentito di ottenere una policy sull'uso dei dati della ricerca in accordo con il prorettore alla Ricerca.	Livello 1: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/12/2025; Livello 2: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 30/11/2025; Livello 3: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 15/11/2025; Livello 4: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/10/2025; Livello 5: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 30/09/2025.	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Ricerca: Servizio Valutazione della ricerca e open science	Individuale RDS	Dual Use e Open Science. La partecipazione al GdL sul Dual Use e Sicurezza della Ricerca consentirà di dare a livello formativo (Corso PhD su Open Science) indicazioni univoche sul tema, focalizzandosi sulla ottemperanza agli obblighi del 821/2021 e delle prossime linee guida sulla Sicurezza della Ricerca in arrivo dal MUR, all'interno del contesto più ampio dell'Open Science.	L'attività prevede la partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro SNS sul tema e i seguenti livelli: Livello 1: proposta di armonizzazione della formazione per PhD sui temi Open Science e Dual Use entro il 31.12.2025 Livello 2: proposta di armonizzazione della formazione per PhD sui temi Open Science e Dual Use entro il 30.11.2025 Livello 3: proposta di armonizzazione della formazione per PhD sui temi Open Science e Dual Use entro il 15.11.2025 Livello 4: proposta di armonizzazione della formazione per PhD sui temi Open Science e Dual Use entro 30.10.2025 Livello 5: proposta di armonizzazione della formazione per PhD sui temi Open Science e Dual Use entro il 15.10.2025	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG Polvani	Operativo	Divulgazione scientifica: raccolta dati/statistiche su inviti a seminari/incontri di studio su fondi di ricerca. I dati saranno utilizzati per la creazione di una pagina web sul sito delle STG, che funga da strumento conoscitivo sulle attività di divulgazione scientifica svolte dalla SNS e sul lavoro svolto dalle Strutture Tecnico-Gestionali SNS in supporto alle attività del personale docente.	Livello 1: definizione indicatori (entro il 31/01/25) Livello 2: livello 1 + segnalazione eventi su file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 3: livello 1 + livello 2 e registrazione eventi secondo gli indicatori scelti sul file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 4: livelli da 1 a 3 e creazione e utilizzo di una pagina web sul sito delle STG per la loro visualizzazione riassuntiva (entro il 31/12/25) Livello 5: livelli da 1 a 4 con presenza di statistiche e raggruppamenti per tipologia e tematiche (entro il 31/12/25)	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG Polvani	Operativo	Attività di divulgazione scientifica di ricerche SAET e DocStAr e relativo supporto documentario. Le attività si articoleranno secondo i seguenti obiettivi: - realizzazione di nr. 30 schede per l'Antiquarium comunale di Contessa Entellina; - messa on line del portale degli esercizi di Filosofia; - creazione della pagina dedicata al percorso didattico-laboratoriale degli Stemmi dei Cavalieri di Santo Stefano nel sito DocStAr; - sito web OltrePlinio (IT): verifica di ottimizzazione "SEO score" con supporto AI, su un campione di almeno 10 items;	Livello 1: 1 obiettivo realizzato entro il 31/12/25 Livello 2: 2 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 3: 3 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 4: 4 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 5: 5 obiettivi realizzati entro il 31/12/25	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		- implementazione dell'archivio centralizzato di immagini Piwigo di nr. 70 documenti fotografici schedati.			
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG Polvani	Individuale responsabile	Sicurezza della ricerca e Dual Use. Partecipazione al gruppo di lavoro sul DUAL USE E SICUREZZA DELLA RICERCA della SNS, con il compito di mappare, segnalare e monitorare le eventuali attività a rischio dual use (regolamento EU 821/2021).	Partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro convocate dal responsabile della sicurezza e integrità della ricerca (SIR) e quindi attività previste secondo la seguente tempistica: Livello 1: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 ottobre 2025; Livello 3: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 settembre 2025; Livello 4: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 luglio 2025; Livello 5: livello 4 + portale comune di mappatura criticità, rilevate sotto forma di registro, che possa essere inserito nel protocollo, il tutto entro il 31 ottobre 2025.	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG Firenze	Operativo	Divulgazione scientifica: raccolta dati/statistiche su inviti a seminari/incontri di studio su fondi di ricerca. I dati saranno utilizzati per la creazione di una pagina web sul sito delle STG, che funga da strumento conoscitivo sulle attività di divulgazione scientifica svolte dalla SNS e sul lavoro svolto dalle Strutture Tecnico-Gestionali SNS in supporto alle attività del personale docente.	Livello 1: definizione indicatori (entro il 31/01/25) Livello 2: livello 1 + segnalazione eventi su file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 3: livello 1 + livello 2 e registrazione eventi secondo gli indicatori scelti sul file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 4: livelli da 1 a 3 e creazione e utilizzo di una pagina web sul sito delle STG per la loro visualizzazione riassuntiva (entro il 31/12/25) Livello 5: livelli da 1 a 4 con presenza di statistiche e raggruppamenti per tipologia e tematiche (entro il 31/12/25)	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG Firenze	Individuale responsabile	Sicurezza della ricerca e Dual Use. Partecipazione al gruppo di lavoro sul DUAL USE E SICUREZZA DELLA RICERCA della SNS, con il compito di mappare, segnalare e monitorare le eventuali attività a rischio dual use (regolamento EU 821/2021).	Partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro convocate dal responsabile della sicurezza e integrità della ricerca (SIR) e quindi attività previste secondo la seguente tempistica: Livello 1: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 ottobre 2025; Livello 3: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 settembre 2025;	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			<p>Livello 4: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 luglio 2025;</p> <p>Livello 5: livello 4 + portale comune di mappatura criticità, rilevate sotto forma di registro, che possa essere inserito nel protocollo, il tutto entro il 31 ottobre 2025.</p>		
<p>Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti</p> <p>STG Cavalieri</p>	Operativo	<p>Divulgazione scientifica: raccolta dati/statistiche su inviti a seminari/incontri di studio su fondi di ricerca. I dati saranno utilizzati per la creazione di una pagina web sul sito delle STG, che funga da strumento conoscitivo sulle attività di divulgazione scientifica svolte dalla SNS e sul lavoro svolto dalle Strutture Tecnico-Gestionali SNS in supporto alle attività del personale docente.</p>	<p>Livello 1: definizione indicatori (entro il 31/01/25)</p> <p>Livello 2: livello 1 + segnalazione eventi su file condiviso (entro il 31/12/25)</p> <p>Livello 3: livello 1 + livello 2 e registrazione eventi secondo gli indicatori scelti sul file condiviso (entro il 31/12/25)</p> <p>Livello 4: livelli da 1 a 3 e creazione e utilizzo di una pagina web sul sito delle STG per la loro visualizzazione riassuntiva (entro il 31/12/25)</p> <p>Livello 5: livelli da 1 a 4 con presenza di statistiche e raggruppamenti per tipologia e tematiche (entro il 31/12/25)</p>	Livello 5	100%
<p>Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti</p> <p>STG Cavalieri</p>	Operativo	<p>Divulgazione scientifica: sito CRM. Nuovo sito del Centro di Ricerca Matematica (CRM): proseguimento del lavoro portato avanti nell'ambito dell'obiettivo di performance 2024 del personale STG Cavalieri: dal prototipo al sito online; integrazione dell'interfaccia grafica, delle sezioni, del CMS (Content management system); sezione archivio degli eventi antecedenti al 2025; uso, modifica e manutenzione del sito.</p>	<p>Livello 1: Pubblicazione del sito in ambiente di utilizzo, implementazione delle sezioni principali tramite importazione di dati dal vecchio sito (che rimane operativo fino alla conclusione del processo) e uso della piattaforma INDICO per gestione eventi 2025 (entro il 31/03/2025).</p> <p>Livello 2: Finalizzazione dell'interfaccia grafica e aggiornamento del template federato con gli ultimi miglioramenti tecnici; Test estensivi del sito pubblicato, con raccolta dei primi feedback dagli utenti interni (entro il 31/05/2025).</p> <p>Livello 3: Correzione di eventuali anomalie e ottimizzazione delle prestazioni tecniche; raccolta e preparazione dati per "Archivio eventi" (entro il 15/09/2025).</p> <p>Livello 4: Implementazione della sezione "Archivio eventi" con i dati relativi agli eventi antecedenti al 2025 (entro il 30/11/2025).</p> <p>Livello 5: Implementazione di ulteriori miglioramenti all'usabilità e alla navigazione, in base ai feedback ricevuti da utenti selezionati del CRM mediante apposito questionario, in vista della completa funzionalità del sito a partire dal 2026 (entro il 31/12/2025).</p>	Livello 5	100%
<p>Area Manageriale Ricerca,</p>	Individuale responsabile	<p>Sicurezza della ricerca e Dual Use. Partecipazione al gruppo di lavoro sul DUAL USE E SICUREZZA DELLA RICERCA della SNS,</p>	<p>Partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro convocate dal responsabile della sicurezza e integrità della ricerca (SIR) e quindi attività previste secondo la seguente tempistica:</p>	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Patrimonio e Acquisti STG Cavalieri		con il compito di mappare, segnalare e monitorare le eventuali attività a rischio dual use (regolamento EU 821/2021).	Livello 1: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 ottobre 2025; Livello 3: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 settembre 2025; Livello 4: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 luglio 2025; Livello 5: livello 4 + portale comune di mappatura criticità, rilevate sotto forma di registro, che possa essere inserito nel protocollo, il tutto entro il 31 ottobre 2025.		
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG San Silvestro	Operativo	Divulgazione scientifica: raccolta dati/statistiche su inviti a seminari/incontri di studio su fondi di ricerca. I dati saranno utilizzati per la creazione di una pagina web sul sito delle STG, che funga da strumento conoscitivo sulle attività di divulgazione scientifica svolte dalla SNS e sul lavoro svolto dalle Strutture Tecnico-Gestionali SNS in supporto alle attività del personale docente.	Livello 1: definizione indicatori (entro il 31/01/25) Livello 2: livello 1 + segnalazione eventi su file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 3: livello 1 + livello 2 e registrazione eventi secondo gli indicatori scelti sul file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 4: livelli da 1 a 3 e creazione e utilizzo di una pagina web sul sito delle STG per la loro visualizzazione riassuntiva (entro il 31/12/25) Livello 5: livelli da 1 a 4 con presenza di statistiche e raggruppamenti per tipologia e tematiche (entro il 31/12/25)	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG San Silvestro	Operativo	Sostenibilità economica. Sistema di monitoraggio dei consumi lab, Clean Room e altri lab del NEST: utilizzando il software di gestione/prenotazione dei lab/strumentazione si produrrà una stima dei costi e della loro imputabilità su enti convenzionati e progetti.	Relazione sui vari elementi descritti, che venga preparata entro le seguenti date: Livello 1: entro 31 luglio 2025 Livello 2: entro 30 giugno 2025 Livello 3: entro 31 maggio 2025 Livello 4: entro 30 aprile 2025 Livello 5: 31 marzo 2025	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG San Silvestro	Individuale responsabile	Sicurezza della ricerca e Dual Use. Partecipazione al gruppo di lavoro sul DUAL USE E SICUREZZA DELLA RICERCA della SNS, con il compito di mappare, segnalare e monitorare le eventuali attività a rischio dual use (regolamento EU 821/2021).	Partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro convocate dal responsabile della sicurezza e integrità della ricerca (SIR) e quindi attività previste secondo la seguente tempistica: Livello 1: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 ottobre 2025; Livello 3: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 settembre 2025;	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			Livello 4: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 luglio 2025; Livello 5: livello 4 + portale comune di mappatura criticità, rilevate sotto forma di registro, che possa essere inserito nel protocollo, il tutto entro il 31 ottobre 2025.		
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG San Cataldo	Operativo	Divulgazione scientifica: raccolta dati/statistiche su inviti a seminari/incontri di studio su fondi di ricerca. I dati saranno utilizzati per la creazione di una pagina web sul sito delle STG, che funga da strumento conoscitivo sulle attività di divulgazione scientifica svolte dalla SNS e sul lavoro svolto dalle Strutture Tecnico-Gestionali SNS in supporto alle attività del personale docente.	Livello 1: definizione indicatori (entro il 31/01/25) Livello 2: livello 1 + segnalazione eventi su file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 3: livello 1 + livello 2 e registrazione eventi secondo gli indicatori scelti sul file condiviso (entro il 31/12/25) Livello 4: livelli da 1 a 3 e creazione e utilizzo di una pagina web sul sito delle STG per la loro visualizzazione riassuntiva (entro il 31/12/25) Livello 5: livelli da 1 a 4 con presenza di statistiche e raggruppamenti per tipologia e tematiche (entro il 31/12/25)	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG San Cataldo	Operativo	Divulgazione scientifica: mappatura degli eventi di divulgazione del lab BIO@SNS. Mappatura degli eventi di divulgazione del lab BIO@SNS (attività di formazione, partecipazione a congressi, pubblicazione articoli, attività hands-on), in particolare sul coinvolgimento del lab nel PNRR (THE, TNE, EBRAINS-ITALY).	Livello 1: < 2 eventi (laboratori didattici tenuti da personale del laboratorio, seminari di membri del laboratorio, pubblicazioni scientifiche di membri del laboratorio, attribuzione di finanziamenti a membri del laboratorio...ecc), senza comunicazione e mappatura su file dedicato (entro il 31/12/25) Livello 2: >2 eventi effettuati senza comunicazione e mappatura su file dedicato (entro il 31/12/25) Livello 3: livello 2 + tutti gli eventi effettuati da comunicare alla mail di laboratorio da un membro del personale coinvolto nel progetto, e registrati in un database locale (entro il 31/12/25) Livello 4: eventi effettuati, comunicati e registrati in un database locale (entro il 31/10/25) Livello 5: eventi effettuati, segnalati e registrati in una pagina web dedicata sul sito del laboratorio BIO@SNS (entro il 31/12/25)	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti STG San Cataldo	Individuale responsabile	Sicurezza della ricerca e Dual Use. Partecipazione al gruppo di lavoro sul DUAL USE E SICUREZZA DELLA RICERCA della SNS, con il compito di mappare, segnalare e monitorare le eventuali attività a rischio dual use (regolamento EU 821/2021).	Partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro convocate dal responsabile della sicurezza e integrità della ricerca (SIR) e quindi attività previste secondo la seguente tempistica: Livello 1: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 ottobre 2025; Livello 3: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 settembre 2025;	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			<p>Livello 4: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 luglio 2025;</p> <p>Livello 5: livello 4 + portale comune di mappatura criticità, rilevate sotto forma di registro, che possa essere inserito nel protocollo, il tutto entro il 31 ottobre 2025.</p>		
<p>Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti</p> <p>Area Patrimonio e acquisti: Servizio Gare e acquisti</p>	Operativo	Mantenimento della qualificazione della SNS come stazione appaltante ai sensi degli artt. 62 e 63 del D.Lgs 36/2023.	<p>Livello 1: esame della normativa aggiornata in tema di qualificazione delle stazioni appaltanti (Codice appalti, correttivo, comunicati Anac, ecc);</p> <p>Livello 2: consolidamento delle competenze necessarie per acquisire punteggio ai fini della qualifica, anche attraverso la partecipazione al corso di specializzazione sugli appalti pubblici (capacità di affidamento e controllo della procedura);</p> <p>Livello 3: ricognizione dei requisiti esistenti per ottenere la qualificazione (corsi di formazione espletati, competenze possedute, ecc);</p> <p>Livello 4: Invio della domanda di iscrizione nell'elenco delle S.A. (termine finale presunto: 30 giugno 2025);</p> <p>Livello 5: ottenimento dell'iscrizione della SNS nell'elenco delle S.A.</p>	Livello 5	100%
<p>Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti</p> <p>Area Patrimonio e acquisti: Servizio Gare e acquisti</p>	Operativo	Gestione fase esecutiva degli appalti tramite piattaforma regionale dedicata. Esame manuale Sitat, ricognizione delle procedure interessate, interlocuzione con i RUP della Scuola finalizzata a veicolare le informazioni, supporto al Rup nella gestione dell'inserimento.	<p>Livello 1: completamento delle attività entro il 31 dicembre</p> <p>Livello 2: completamento delle attività entro il 30 novembre</p> <p>Livello 3: completamento delle attività entro il 31 ottobre</p> <p>Livello 4: completamento delle attività entro il 15 ottobre</p> <p>Livello 5: completamento delle attività entro il 30 settembre</p>	Livello 5	100%
<p>Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti</p> <p>Area Patrimonio e acquisti: Servizio Gare e acquisti</p>	Operativo	Controllo di gestione attività interne al Servizio - liquidazione fatture. Consolidamento da effettuarsi nel corso nel 2025.	<p>Livello 1: progettazione e implementazione dello strumento che consenta l'elaborazione dei dati (calcolo dei tempi trascorsi tra i vari step del processo) attraverso apposite statistiche e semplici strumenti di reportistica (tabelle pivot, grafici), oltre alla predisposizione di appositi warning utili alla presa in carico delle eventuali criticità che possono intercorrere;</p> <p>Livello 2: definizione degli indicatori di criticità a partire dallo studio dei dati a disposizione per l'annualità 2024 e primo utilizzo a regime dello strumento CdG "controllo di gestione";</p> <p>Livello 3: verifica di efficacia dello strumento CdG;</p> <p>Livello 4: valutazione del miglioramento degli indicatori temporali di criticità;</p> <p>Livello 5: valutazione post-hoc rispetto all'intero processo monitorato dallo strumento</p>	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Patrimonio e acquisti: Servizio Gare e acquisti	Individuale RDS	Lavori di completamento compendio di San Silvestro: avvio procedura di gara.	Livello 1: avvio della procedura di gara entro 50 giorni dal ricevimento della richiesta di acquisto completa dei relativi allegati (progetto, requisiti da inserire nel disciplinare, coordinate contabili ecc); Livello 2: avvio della procedura di gara entro 45 giorni; Livello 3: avvio della procedura di gara entro 40 giorni; Livello 4: avvio della procedura di gara entro 35 giorni; Livello 5: avvio della procedura di gara entro 30 giorni	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Patrimonio e acquisti: Servizio Patrimonio e ospitalità	Operativo	Inventariazione 2023 e 2024 e messa a regime. Verifica della sincronizzazione tra Ugov e Babylon.	Livello 1: Avvio della ricognizione inventariale dal 16.10.2022 al 31.12.2024 Livello 2: Supervisione dei processi di disinventariazione nel periodo indicato Livello 3: Verifica della migrazione dei dati sul gestionale dedicato sia in entrata che in uscita Livello 4: Controllo della corretta sincronizzazione tra UGOV e Babylon Livello 5: Passaggio, entro il 31.12.2025, al solo utilizzo del portale gestionale	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Patrimonio e acquisti: Servizio Patrimonio e ospitalità	Individuale RDS	Definizione di una proposta di linee guida per la gestione del fondo studenti.	Livello 1: Confronto con il Servizio acquisti per delineare le tempistiche relative all'organizzazione delle attività, in ottemperanza al nuovo Regolamento per la vita collegiale Livello 2: Incontro preliminare con i rappresentanti degli allievi e delle allieve per illustrare le procedure da seguire Livello 3: Riunione con i rappresentanti, i sindaci e i ministri degli allievi e delle allieve per condividere la suddivisione del fondo per le varie attività (sportive, ricreative, culturali, ecc ...) Livello 4: Programmazione degli interventi da parte degli allievi e allieve Livello 5: Elaborazione di un testo da presentare all'Assemblea degli allievi e allieve entro il 30.09.2025	Livello 5	100%
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti Area Patrimonio e acquisti	Individuale RDA	Nell'ambito delle attività di inventariazione, verifica dell'integrazione tra Babylon e Bim. Elaborazione progetto.	Livello 1: Presentazione progetto entro il 31/12/25 Livello 2: Presentazione progetto entro il 30/11/25 Livello 3: Presentazione progetto entro il 31/10/25 Livello 4: Presentazione progetto entro il 30/09/25 Livello 5: Presentazione progetto entro il 01/09/25	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Manageriale Ricerca, Patrimonio e Acquisti: Dirigente	Individuale RDA	Coordinamento delle STG partecipando al GdL Sicurezza della ricerca e Dual Use. Coordinamento per la parte PTA al gruppo di lavoro sul DUAL USE E SICUREZZA DELLA RICERCA della SNS, con il compito di mappare, segnalare e monitorare le eventuali attività a rischio dual use (regolamento EU 821/2021)	Partecipazione alle riunioni del gruppo di lavoro convocate dal responsabile della sicurezza e integrità della ricerca (SIR) e quindi attività previste secondo la seguente tempistica: Livello 1: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 dicembre 2025; Livello 2: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 31 ottobre 2025; Livello 3: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 settembre 2025; Livello 4: definizione, preparazione, messa in comune e aggiornamento di un form di inserimento criticità entro il 30 luglio 2025; Livello 5: livello 4 + portale comune di mappatura criticità, rilevate sotto forma di registro, che possa essere inserito nel protocollo, il tutto entro il 31 ottobre 2025.	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT: Servizio Infrastrutture informatiche	Operativo	Sistema di backup per le applicazioni Cloud con doppio livello di retention nel breve e lungo periodo.	Livello 1: Analisi dei requisiti Livello 2: Progettazione architettura e flussi dati Livello 3: Realizzazione delle procedure e verifica funzionale Livello 4: Messa in produzione su un sottoinsieme definito di risorse Livello 5: Monitoraggio con periodo di osservazione di 30gg e test continuo	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT: Servizio Infrastrutture informatiche	Operativo	Aggiornamento infrastrutturale del sistema di autenticazione centralizzato.	Livello 1: Analisi del contesto funzionale attuale con particolare attenzione alle criticità di sicurezza. Realizzazione di un cronoprogramma per ottenere un'architettura scalabile e sicura. Livello 2: Migrazione degli attuali Domain Controller con innalzamento del livello funzionale. Livello 3: Implementazione e verifica interoperabilità con DC su Azure per raggiungere scopi. Livello 4: Messa in opera del server di staging per Entra Connect. Livello 5: Test di resilienza.	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT:	Individuale RDS	Sistema di sicurezza avanzato per i servizi Cloud Microsoft ed integrazione con risorse locali.	Livello 1: Analisi dei requisiti infrastrutturali Livello 2: Analisi delle soluzioni disponibili e progettazione architettura Livello 3: Pianificazione delle attività operative Livello 4: Messa in produzione dei servizi su un sottoinsieme definito di risorse Livello 5: Verifica funzionale con periodo di osservazione di 30gg	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Servizio Infrastrutture informatiche					
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT: Servizio Sistemi informativi	Operativo	Analisi di una nuova soluzione per richieste di rimborso con dematerializzazione scontrini.	Livello 1: Analisi del processo di rimborso su SerSe Livello 2: Analisi dei requisiti e interviste ai servizi coinvolti Livello 3: Definizione formalizzazione BPMN dei processi e degli attori coinvolti Livello 4: Analisi comparativa delle soluzioni disponibili sul mercato e scelta della soluzione Livello 5: Definizione di un progetto esecutivo per il passaggio alla nuova soluzione	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT: Servizio Sistemi informativi	Operativo	Rifacimento sito IT sul modello del sito federato, con sperimentazione chatbot e AI.	Livello 1: Organizzazione del progetto: pianificazione delle attività operative Livello 2: Progettazione architettura del nuovo portale Livello 3: Revisione dei contenuti in doppia lingua Livello 4: Sviluppo interfaccia del servizio su template wordpress Livello 5: Test e messa in produzione del portale	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT: Servizio Sistemi informativi	Individuale RDS	Supervisione per la progettazione e realizzazione di una chat di supporto interattiva (chatbot) per il nuovo portale dei corsi di orientamento SNS.	Livello 1: Analisi dei requisiti Livello 2: Verifica della tecnologia proposta Livello 3: Preparazione materiale per addestramento chatbot (modalità RAG) Livello 4: Definizione aspetti di interazione (personalità e tono di voce) e test modello Livello 5: Messa in produzione del chatbot sul portale orientamento.sns.it	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Progetti e servizi ICT	Individuale RDA	Regolamento per l'utilizzo degli strumenti AI della SNS.	Livello 1: Analisi del contesto normativo ed etico Livello 2: Definizione del perimetro in cui l'AI sarà utilizzata (tipologie di AI, obiettivi del regolamento, ambiti di applicazione) Livello 3: Consultazione degli stakeholders e analisi case study in ambito universitario Livello 4: Stesura bozza regolamento e procedure di gestione dei rischi Livello 5: Convalida bozza e attivazione processo di approvazione (invio agli organi)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Bilancio e amministrazione: Servizio Bilancio e contabilità	Operativo	Dematerializzazione rimborsi cartacei: dematerializzazione dei processi di pagamento e di incasso che prevedono un documento giustificativo nativo cartaceo. Di tutti i processi censiti (cfr. allegato) la dematerializzazione riguarderà il ciclo missioni (attraverso la piattaforma U-web) e, a seguito di singola analisi, quei processi più semplici che non hanno necessità di una nuova piattaforma informatica sicura su cui l'utenza possa caricare i giustificativi cartacei.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Bilancio e amministrazione: Servizio Bilancio e contabilità	Operativo	ACCRUAL. Adeguamento del Piano dei conti e successivo raccordo al Piano dei Conti multidimensionale collegato alla milestone M1C1-108. Revisione dei principi contabili per l'adeguamento ai 18 standard contabili ITAS approvati. A seguire, realizzazione degli schemi di bilancio accrual con riferimento all'esercizio 2025, (milestone M1C1-118); infine, svolgimento del primo ciclo di formazione di base per tutto il personale afferente alla struttura.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Bilancio e amministrazione: Servizio Stipendi	Operativo	Dematerializzazione rimborsi cartacei: dematerializzazione dei processi di pagamento e di incasso che prevedono un documento giustificativo nativo cartaceo. Di tutti i processi censiti (cfr. allegato) la dematerializzazione riguarderà il ciclo missioni (attraverso la piattaforma U-web) e, a seguito di singola analisi, quei processi più semplici che non hanno necessità di una nuova piattaforma informatica sicura su cui l'utenza possa caricare i giustificativi cartacei.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia	Operativo	ACCRUAL. Adeguamento del Piano dei conti e successivo raccordo al Piano dei Conti multidimensionale collegato alla milestone	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Bilancio e amministrazione: Servizio Stipendi		M1C1-108. Revisione dei principi contabili per l'adeguamento ai 18 standard contabili ITAS approvati. A seguire, realizzazione degli schemi di bilancio accrual con riferimento all'esercizio 2025, (milestone M1C1-118); infine, svolgimento del primo ciclo di formazione di base per tutto il personale afferente alla struttura.			
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Bilancio e amministrazione: Servizio Stipendi	Individuale funzione specialistica (afferente al Centro Edizioni)	In previsione della dismissione dell'interfaccia software PassWeb, implementazione della parte giuridica del personale in servizio (consultazione dei fascicoli cartacei, verifica del contenuto e digitalizzazione della documentazione creando un fascicolo elettronico per ogni persona coinvolta; creazione di un database riepilogativo dei dati estratti).	Livello 1: Verifica del fascicolo cartaceo e creazione di un fascicolo elettronico con successiva creazione e implementazione di un apposito database per 10 posizioni; Livello 2: Verifica del fascicolo cartaceo e creazione di un fascicolo elettronico con successiva creazione e implementazione di un apposito database da 11 a 20 posizioni; Livello 3: Verifica del fascicolo cartaceo e creazione di un fascicolo elettronico con successiva creazione e implementazione di un apposito database da 21 a 25 posizioni; Livello 4: Verifica del fascicolo cartaceo e creazione di un fascicolo elettronico con successiva creazione e implementazione di un apposito database da 26 a 30 posizioni; Livello 5: Verifica del fascicolo cartaceo e creazione di un fascicolo elettronico con successiva creazione e implementazione di un apposito database da 31 a 40 posizioni.	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Bilancio e amministrazione: Servizio Stipendi	Individuale funzione specialistica	Tenuta e monitoraggio dell'evoluzione economica degli stanziamenti previsti in fase di budget sul Fondo comune di ateneo, sul fondo accessorio B/C/D, sul fondo EP, sul fondo dirigenti, sul fondo premialità PTA e sul fondo lavoro straordinario al fine anche dell'utilizzo dei dati per la proiezione simulata.	Indicatore di attuazione (ON/OFF) con rendicontazione trimestrale	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia	Individuale RDA	Applicazione del catalogo di competenze ABA. Dopo aver proceduto nel 2024 alla definizione di un catalogo delle competenze "hard", richieste per i ruoli presenti nell'Area, l'obiettivo per il 2025 è l'applicazione, in modo	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Bilancio e amministrazione		condiviso, del catalogo validato dal Segretario generale, la definizione di un programma formativo ad hoc per il personale afferente all'area ed il concreto avvio degli interventi di formazione per sottogruppi di personale dell'area (in primis personale neoassunto).			
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Edilizia	Operativo	Completamento intervento di rifunzionalizzazione Aula Mancini e frazionamento aula Bakunin per realizzazione uffici.	Livello 1: due interventi non avviati il 31/12/2025 Livello 2: un intervento in corso e uno non avviato il 31/12/2025 Livello 3: due interventi in corso il 31/12/2025 Livello 4: un intervento realizzato e uno in corso il 31/12/2025 Livello 5: due interventi realizzati il 31/12/2025	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Edilizia	Individuale EP senza incarico	Progetto di razionalizzazione, riqualificazione e inserimento di nuove funzioni del piazzale carrabile esterno al Compendio San Silvestro - Concorso di progettazione in due fasi per l'individuazione del progettista.	Livello 1: prima fase concorso non ancora conclusa al 31/12/2025 Livello 2: commissione al lavoro su prima fase al 31/12/2025 Livello 3: secondo livello concorso in atto al 31/12/2025 Livello 4: commissione al lavoro su seconda fase al 31/12/2025 Livello 5: progettista individuato (aggiudicazione) al 31/12/2025	Livello 1	20%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Edilizia	Individuale RDS	Intervento per la realizzazione di tre uffici nel locale della ex biblioteca di Palazzo Strozzi.	Livello 1: PFTE in corso il 31/12/2025 Livello 2: PFTE concluso il 31/12/2025 Livello 3: nulla osta Soprint. PFTE il 31/12/2025 Livello 4: prog. esec. in corso il 31/12/2025 Livello 5: progetto esecutivo approvato il 31/12/2025	Livello 5	90%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Manutenzione	Operativo	Relamping Puteano.	Livello 1: intervento realizzato dopo il 30/11/2025 Livello 2: intervento realizzato il 30/11/2025 Livello 3: intervento realizzato il 31/10/2025 Livello 4: intervento realizzato il 30/09/2025 Livello 5: intervento realizzato il 31/07/2025	Livello 5	100%
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia	Individuale RDS	Redazione di linee guida per l'uso in sicurezza degli spazi della Scuola, anche in relazione alle deleghe ai dirigenti e preposti e	Livello 1: documento presentato al CdA oltre luglio 2025 Livello 2: documento presentato al CdA di luglio 2025 Livello 3: documento presentato al CdA di giugno 2025	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Manutenzione		all'assegnazione degli spazi effettuata nel Cda di novembre 2024, compresa l'individuazione della capienza dei locali, per comportamenti adeguati in relazione alla sostenibilità e all'uso responsabile degli spazi di lavoro.	Livello 4: documento presentato al CdA di maggio 2025 Livello 5: documento presentato al CdA di aprile 2025		
Area Manageriale ICT, Bilancio e Edilizia Area Edilizia e Manutenzione	Individuale RDA	Conclusione del PFTE dell'intervento di completamento del Compendio di San Silvestro, per indire la gara di affidamento lavori entro il 30 giugno 2025.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio Amministrazione del personale	Operativo	Versamento dei materiali analogici (cartacei) presenti presso il SPE nell'archivio di deposito della Scuola, in linea con le disposizioni del SAP. Predisposizione materiale ed elenchi di versamento.	Livello 1: preparazione per trasferimento in archivio secondo disposizioni SAP, di 20 faldoni Livello 2: preparazione per trasferimento in archivio di 35 faldoni Livello 3: preparazione per trasferimento in archivio di 50 faldoni Livello 4: preparazione per trasferimento in archivio di 65 faldoni Livello 5: preparazione per trasferimento in archivio di tutti i 75 faldoni	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio Amministrazione del personale	Individuale RDS	Ultimazione attività di elaborazione stati matricolari PTA con presa servizio ante-2000. Aggiornare e certificare gli ultimi n.20 stati matricolari (ultimo terzo dell'attività).	Livello 1: aggiornamento di almeno 8 SM Livello 2: aggiornamento di almeno 10 SM Livello 3: aggiornamento di almeno 15 SM Livello 4: aggiornamento di almeno 18 SM Livello 5: tutti e 20 SM	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio personale a contratto	Operativo	Predisposizione modulistica Elixforms per gestione richieste del personale a contratto.	Livello 1: Formazione iniziale per dare autonomia a SPC nell'implementazione di questi modelli Livello 2: Sviluppo modelli per assegnisti (3 nuovi modelli) Livello 3: Sviluppo modelli per collaboratori (3 nuovi modelli) Livello 4: Testaggio dei modelli Livello 5: Messa a disposizione dei modelli per assegnisti e collaboratori	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio personale a contratto	Individuale RDS	Gestione delle nuove procedure per i contratti di ricerca. Redazione della documentazione necessaria e supporto amministrativo finalizzato all'assunzione dei vincitori nell'ambito del nuovo finanziamento ministeriale nei tempi previsti dal MUR, e	Livello 1: elaborazione degli atti relativi alla fase di selezione (bando e allegati a corredo, modello di domanda) e assistenza candidati Livello 2: elaborazione degli atti connessi ai lavori della Commissione (formazione e nomina, nuovi verbali, assistenza, controllo atti) Livello 3: fase di organizzazione ed espletamento colloqui (controllo fase titoli e progetto, comunicazioni, pubblicità e convocazioni, supporto espletamento)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		predisposizione del nuovo modello di domanda digitale da far sviluppare a Cineca.	Livello 4: controllo finale atti tre procedure e decreti di approvazione, adempimenti finalizzati stipula dei contratti con vincitori (controllo requisiti, bozza del contratto nuovo, tutti gli adempimenti relativi all'assunzione) Livello 5: predisposizione del nuovo modello di domanda digitale da far sviluppare a Cineca tramite applicativo PICA. Il target si concluderà con la trasmissione da parte nostra del modello di domanda e richiesta di sviluppo digitale al Servizio Informativo.		
Area Risorse Umane	Individuale RDA	Regolamento contratti di ricerca e ulteriore regolamento relativo ad una nuova figura contrattuale tra le seguenti: incarichi post-doc, incarichi di ricerca e tecnologi tempo indeterminato.	Livello 1: per reg. Contratti di ricerca raccolta normativa/documentazione rilevante (norme, note MUR, commenti, reg.altri atenei per disamina comparativa) Livello 2: per nuova figura contrattuale* (tra tecnologi t.ind., incarichi post-doc o incarichi di ricerca), raccolta normativa/documentazione rilevante (norme, note MUR, commenti, reg.altri atenei per disamina comparativa) Livello 3: elaborazione proposta testo regolamentare contratti di ricerca, con note e commenti Livello 4: elaborazione proposta testo regolamentare per nuova figura contrattuale* (tra tecnologi t.ind., incarichi post-doc o incarichi di ricerca) con note e commenti Livello 5: messa a punto finale dei testi e preparazione documenti a corredo per passaggio organi accademici *(la prima regolamentazione che sarà richiesta in base alle indicazioni dei vertici e alle necessità SNS)	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Archivistico	Individuale responsabile	Sistemazione carte di studio del fondo Delio Cantimori. Il materiale necessita, nella maggior parte dei faldoni di essere condizionato, devono essere costituiti i fascicoli, nel caso in cui le carte siano suddivise in differenti faldoni; tutto il materiale deve essere ordinato e descritto analiticamente.	Livello 1: analisi dei materiali; Livello 2: sistemazione dei materiali; Livello 3: ordinamento dei materiali con individuazione delle sottoserie di appartenenza Livello 4: sostituzione dei faldoni/cartelle etc. con unità di condizionamento acid free; Livello 5: redazione di un elenco analitico descrittivo dei materiali.	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizio Gestione delle collezioni	Operativo	Catalogazione di uno dei fondi librari attualmente depositati a Ospedaletto (effettuata da personale interno, fino a un massimo di 1000 volumi complessivi).	Livello 1: individuazione del fondo da catalogare, predisposizione del materiale necessario (timbri, barcode, etichette, ...) Livello 2: organizzazione del lavoro: movimentazione del materiale; suddivisione della catalogazione tra il personale interessato; predisposizione dei template in Alma; definizione della politica di catalogazione e condivisione	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			delle linee guida tra i catalogatori; trattamento dei doppi; coordinamento delle attività Livello 3: trattamento (catalogazione o scarto) fino al 50 % del materiale Livello 4: trattamento (catalogazione o scarto) dal 51% al 70 % del materiale Livello 5: trattamento (catalogazione o scarto) di oltre il 70% del materiale		
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizio Gestione delle collezioni	Individuale RDS	Attuazione di un piano di formazione del personale della Biblioteca afferente al Servizio Gestione delle collezioni, sulla base dell'analisi delle competenze svolta nel corso del 2024.	Livello 1: analisi dei fabbisogni formativi e individuazione dei percorsi da attivare in base alle priorità e alle risorse disponibili Livello 2: elaborazione del/dei programma/i di formazione da attivare: contenuti, durata, formatori Livello 3: organizzazione del calendario e produzione del materiale di supporto ai corsi Livello 4: attivazione di almeno un corso di formazione con preavviso di almeno 30 gg a UOV Livello 5: attivazione di almeno due corsi di formazione con preavviso di almeno 30 gg a UOV	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizi generali al pubblico	Operativo	Analisi delle possibili soluzioni da adottare per la riorganizzazione delle collezioni della Biblioteca in vista della cessione di spazi al Palazzo della Carovana e attività propedeutiche.	Livello 1: conteggio dei metri disponibili a Ospedaletto dopo il compattamento dei periodici già presenti nella sede Livello 2: compattamento della parte ancora da catalogare del fondo Pampaloni, al fine di ricavare ulteriori spazi a Ospedaletto in vista del possibile trasferimento di altre collezioni Livello 3: analisi delle diverse ipotesi di redistribuzione delle collezioni emerse dal confronto con il prof. Schiesaro e il prof. Caglioti, descrizione della loro fattibilità e delle loro criticità Livello 4: per ciascuna delle ipotesi fatte, individuazione delle fasi di lavoro in cui dovrebbero articolarsi e della loro sequenza Livello 5: acquisizione di un parere del Comitato Scientifico della Biblioteca sulle soluzioni da adottare	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizi generali al pubblico	Individuale RDS	Allestimento di un deposito librario a scaffale chiuso nel sottotetto di Palazzo dell'Orologio e organizzazione del servizio di distribuzione presso la sede.	Livello 1: verifica degli spazi (ingresso della sede e sottotetto) e misurazione delle scaffalature Livello 2: individuazione del materiale che potrà essere accolto nel sottotetto Livello 3: organizzazione del servizio di distribuzione Livello 4: trasloco del materiale Livello 5: avvio del servizio di distribuzione	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizi generali di supporto	Operativo	Realizzazione di documentazione contenente linee guida e policy relative ai servizi interbibliotecari e alla gestione delle risorse elettroniche in Alma.	Livello 1: analisi della documentazione già esistente Livello 2: scelta della tipologia di documenti da produrre Livello 3: elaborazione della documentazione relativa ad almeno uno dei due servizi Livello 4: elaborazione della documentazione relativa a entrambi i servizi Livello 5: condivisione della documentazione elaborata e confronto con il personale potenzialmente interessato alle attività	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca	Individuale RDA	Attuazione di un piano di formazione del personale della Biblioteca afferente ai Servizi generali di supporto, sulla base dell'analisi delle competenze svolta nel corso del 2024.	Livello 1: analisi dei fabbisogni formativi e individuazione dei percorsi da attivare in base alle priorità e alle risorse disponibili Livello 2: elaborazione del/dei programma/i di formazione da attivare: contenuti, durata, formatori Livello 3: organizzazione del calendario e produzione del materiale di supporto ai corsi Livello 4: attivazione di almeno un corso di formazione con preavviso di almeno 30 gg a UOV Livello 5: attivazione di almeno due corsi di formazione con preavviso di almeno 30 gg a UOV	Livello 5	100%
Centro di supporto - High Performance Computing (HPC)	Operativo	Elaborazione di policy di gestione dei dati degli utenti e dei gruppi di ricerca, con sviluppo di meccanismi di gestione automatizzati per la loro applicazione, al fine di migliorare l'efficienza d'uso delle risorse, la sicurezza e la conformità normativa nei sistemi di storage del centro HPC.	Livello 1: Analisi delle policy esistenti, dei requisiti normativi e tecnici e delle soluzioni software per l'automazione della gestione. Livello 2: Sviluppo e test di script, sistemi e configurazioni per automatizzare le policy di gestione. Livello 3: Implementazione graduale degli automatismi in ambiente di produzione, informazione agli utenti su nuove policy, automatismi e procedure. Livello 4: Raccolta di feedback utenti, monitoraggio, debugging e implementazione di miglioramenti. Livello 5: Valutazione del sistema automatizzato in termini di efficiente uso delle risorse, sicurezza e conformità normativa.	Livello 5	100%
Centro di supporto -High Performance Computing (HPC)	Individuale responsabile	Analisi della infrastruttura e dei servizi del CHPC, delle necessità dell'utenza e dello stato dell'arte delle soluzioni per il calcolo scientifico, finalizzata all'aggiornamento, efficientamento e sviluppo del Centro attraverso processi di miglioramento continuo	Livello 1: Analisi aggiornata di sistemi, infrastrutture, consumi, criticità, policy e procedure interne. Livello 2: Analisi di casi d'uso, delle necessità ricorrenti e straordinarie dell'utenza. Livello 3: Studio di best practices, compatibilità tecnologia e opportunità di integrazione con soluzioni per il calcolo della ricerca implementate in realtà esterne alla Scuola.	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		e a supporto della pianificazione strategica della Scuola.	Livello 4: Identificazione di criticità, componenti e servizi inefficienti o obsoleti, analisi dell'impatto derivante da dismissione o da interventi di razionalizzazione. Livello 5: Redazione di un documento programmatico di pianificazione del miglioramento continuo con indicazione di priorità di intervento e possibili indicatori di monitoraggio.		
Centro di supporto -Centro Edizioni della Normale	Operativo	Favorire la conoscenza e la circolazione delle pubblicazioni sia all'esterno sia all'interno con iniziative specificamente dedicate alla comunità della Scuola.	Livello 1: Newsletter: almeno 6 invii Livello 2: Newsletter: almeno 12 invii Livello 3: Aggiornamento del sito e-commerce con integrazione delle pubblicazioni della Classe di Scienze in lingua inglese Livello 4: Organizzazione di almeno un incontro/evento promozionale Livello 5: Organizzazione di almeno due incontri/eventi promozionali	Livello 5	100%
Centro di supporto -Centro Edizioni della Normale	Individuale responsabile	Sulla scia dell'esperienza di Incipit, progettazione e realizzazione di un seminario di lavoro con alcune delle principali case editrici italiane volto a definire possibili collaborazioni per promuovere, ove se ne diano le possibilità, eventuali coedizioni.	Livello 1: definizione del programma del seminario Livello 2: approvazione da parte del Comitato scientifico di Incipit Livello 3: avvio della fase organizzativa (con individuazione dei relatori e del materiale informativo da creare) Livello 4: organizzazione del seminario (con individuazione della data e della sede del seminario, della stampa di inviti e materiale informativo ecc.) Livello 5: svolgimento del seminario entro il 31 dicembre 2025	Livello 5	100%
Uffici in staff: Comunicazione	Operativo	Progettazione, produzione e pubblicazione periodica di contenuti video dedicati a ricerca e trasferimento tecnologico, da pubblicare sui canali social SNS.	Livello 1: progettazione e calendarizzazione di 4 video ricerca e 1 KTO Livello 2: produzione di 2 video ricerca e 1 KTO Livello 3: produzione di 3 video ricerca e 1 KTO Livello 4: pubblicazione di 2 video ricerca e 1 KTO Livello 5: pubblicazione di 3 video ricerca e 1 KTO	Livello 5	100%
Uffici in staff: Comunicazione	Individuale funzione specialistica	Programmazione di 6 uscite nazionali su tv/stampa.	Livello 1: 1/2 uscite nazionali TV/stampa Livello 2: 3 uscite nazionali TV/stampa Livello 3: 4 uscite nazionali TV/stampa Livello 4: 5 uscite nazionali TV/stampa Livello 5: 6 uscite nazionali TV/stampa	Livello 5	100%
Uffici in staff: Comunicazione	Individuale responsabile	Linee guida della comunicazione interna SNS e Guida all'uso SNS del linguaggio esteso: elaborazione, approvazione in Senato, pubblicazione su sito SNS con pagine	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		dedicate ITA/ENG e presentazione alla comunità SNS.			
Uffici in staff: Legale	Individuale funzione specialistica	Revisione dell'allegato B alla sezione 2.3 del PIAO con riferimento alla Delibera ANAC n. 495/2024 e alle istruzioni operative del 26 novembre 2024 e analisi di sistemi di monitoraggio.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Organizzazione e valutazione	Operativo	Procedura di Accreditamento periodico delle SSOS: attuazione delle indicazioni impartite dal Sg in esecuzione delle richieste contenute nelle Linee guida per l'accreditamento periodico di prossima adozione da parte di ANVUR.	Indicatore di attuazione (ON/OFF) con valutazione da parte del SG	Livello 5	100%
Uffici in staff: Organizzazione e valutazione	Individuale responsabile	Efficientamento del processo relativo alla determinazione ed al pagamento delle competenze accessorie del PTA SNS (in particolare sui fondi CCNL, comune di ateneo e premialità).	Livello 1: analisi del processo e delle sue criticità Livello 2: coinvolgimento degli attori (UOV performance, Stipendi, Personale, RDS) Livello 3: definizione di uno scheduling temporale relativo alla determinazione Livello 4: definizione di uno scheduling temporale relativo al pagamento Livello 5: messa a regime nel 2025, per quanto di competenza UOV, con riferimento alle competenze 2024	Livello 5	100%
Uffici in staff: Sicurezza informatica	Individuale responsabile	Implementazione alla Scuola della normativa europea collegata alla direttiva EU NIS2.	Livello 1: nomina a punto di contatto e registrazione al portale ACN e ai servizi NIS Livello 2: assessment interno e coordinamento della fase di assessment del consulente esterno entro febbraio 2025 Livello 3: definizione e avvio di un piano di attuazione che soddisfi i requisiti di NIS 2 per arrivare alla compliance Livello 4: revisione delle misure minime di sicurezza ICT previste per le PP.AA. (AGID 2016) con raggiungimento della certificazione entro il 30/09/2025 Livello 5: realizzazione del piano di audit e avvio dei monitoraggi in esso previsti al 31/12/2025	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Uffici in staff: Ambiente e sicurezza	Operativo	Rifiuti speciali: monitoraggio e supporto tramite la creazione di un sistema informativo.	Livello 1: Sistema informativo completato entro il 31 dicembre Livello 2: Sistema informativo completato entro il 30 novembre Livello 3: Sistema informativo completato entro il 31 ottobre Livello 4: Sistema informativo completato entro il 30 settembre Livello 5: Sistema informativo completato entro il 30 settembre con relazione finale	Livello 5	100%
Uffici in staff: Segreteria DIR e SG	Operativo	CUSTOMER: "In riferimento ai servizi di segreteria (Segreteria del Direttore e Segreteria del Segretario Generale) [Indica il livello di soddisfazione]"	Livello 1: <= 20% del target Livello 2: > 20% e <= 40% del target Livello 3: > 40% e <= 60% del target Livello 4: > 60% e <= 80% del target Livello 5: > 80% e <= 100% del target	Livello 5	100%

Dunque, il ciclo 2025 ha registrato un totale di n. 94 obiettivi assegnati di cui n.49 operativi con media di risultato 100% e n. 45 obiettivi individuali con una media pari al 97%.

Durante l'anno, nella fase di monitoraggio prevista dal SMVP 2025, sono state presentate le seguenti **richieste di rimodulazioni degli obiettivi**, sottoposte all'attenzione del Nucleo di Valutazione nelle sedute del 30 giugno e 11 luglio 2025. Successivamente, sono state sottoposte al vaglio del Nucleo di Valutazione altre due richieste di rimodulazione di obiettivi, divenuti non perseguibili per impossibilità oggettiva che sono stati riformulati e sottoposti in approvazione all'organo, non appena conclusa l'istruttoria interna.

Tabella 30. Richieste di rimodulazione – Anno 2025

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Area Risorse Umane	Individuale RdA	Regolamento tecnologi a tempo indeterminato e contratti di ricerca.	Ridefinizione parziale dell'obiettivo	Il cambio della tipologia di regolamento da redigere è stato dettato da nuove e diverse priorità riconducibili alla conversione del DL (il DL 45/2025) che vedrà - a inizio giugno 2025 - l'introduzione dei nuovi artt. 22-bis (incarichi post-doc) e 22-ter (incarichi di ricerca) della Legge n.240/2020.	<p>Regolamento contratti di ricerca e ulteriore regolamento relativo ad una nuova figura contrattuale tra le seguenti: incarichi post-doc, incarichi di ricerca e tecnologi tempo indeterminato.</p> <p>Livello 1: per reg. Contratti di ricerca raccolta normativa/documentazione rilevante (norme, note MUR, commenti, reg.altri atenei per disamina comparativa).</p> <p>Livello 2: per nuova figura contrattuale* (tra tecnologi t.ind., incarichi post-doc o incarichi di ricerca), raccolta normativa/documentazione rilevante (norme, note MUR, commenti, reg.altri atenei per disamina comparativa).</p> <p>Livello 3: elaborazione proposta testo regolamentare contratti di ricerca, con note e commenti.</p> <p>Livello 4: elaborazione proposta testo regolamentare per nuova figura contrattuale* (tra tecnologi t.ind., incarichi post-doc o incarichi di ricerca) con note e commenti.</p> <p>Livello 5: messa a punto finale dei testi e preparazione documenti a corredo per passaggio organi accademici.</p> <p>*(la prima regolamentazione che sarà richiesta in base alle indicazioni dei vertici e alle necessità SNS)</p>

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Personale a contratto	Individuale RdS	Divieto di pantouflage (cfr. linee guida ANAC). Studio e proposta applicativa, partendo dal settore dei contrattisti.	Sostituzione dell'obiettivo	Mutate esigenze in termini di priorità nello svolgimento dell'attività proposta.	Gestione delle nuove procedure per i contratti di ricerca. Redazione della documentazione necessaria e supporto amministrativo finalizzato all'assunzione dei vincitori nell'ambito del nuovo finanziamento ministeriale nei tempi previsti dal MUR, e predisposizione del nuovo modello di domanda digitale da far sviluppare a Cineca.
Servizio Affari generali e istituzionali	operativo	Inserimento nel sistema gestionale delle cariche e degli incarichi del personale della Scuola presente nei seguenti organi, organismi e società: CdA, SA, Nucleo, Collegio revisori, Direttore, Vicedirettore, Prorettori e delegati, SG, Collegio di disciplina, Conferenza di Ateneo, CET, NQSTI scarl 22 e THE SCARL 2022.	Ridefinizione parziale dell'obiettivo	Essendo le cariche in CET, NQSTI e THE già censite in Amministrazione Trasparente, si è proposto di inserire nell'elenco delle cariche e degli incarichi da censire, in sostituzione, i RLS e i componenti del CUG.	Inserimento nel sistema gestionale delle cariche e degli incarichi del personale della Scuola presente nei seguenti organi, organismi e società: CdA, SA, Nucleo, Collegio revisori, Direttore, Vice direttore, Prorettori e delegati, SG, Collegio di disciplina, Conferenza di Ateneo, RLS, CUG.
Servizio Didattica e allievi sede di Firenze	Individuale RdS	Informatizzazione del processo di gestione del Consiglio di classe di scienze politico-sociali. Sperimentazione gestionale Titulus Organi per il Consiglio della Classe di Scienze politico-sociali, a seguito della sua adozione per la gestione degli organi centrali della Scuola.	Sostituzione dell'obiettivo	In fase di analisi, l'applicativo non è stato ritenuto funzionale allo svolgimento delle attività del Consiglio di Classe.	Riorganizzazione documentale archivio Servizio Didattica e Allievi sede di Firenze su Titulus Riorganizzazione e ottimizzazione della fascicolazione dei documenti in gestione su Titulus a seguito della nuova normativa interna sulla registrazione e fascicolazione dei documenti(http://informa.sns.it/informa/?page_id=11441).

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Segreteria allievi	Individuale RdS	Definizione di una bozza di convenzione con UNIPI per rimborso tasse universitarie. Definizione di una bozza di convenzione con UniPi per il versamento diretto massivo delle tasse degli allievi ordinari in sostituzione dei rimborsi ai singoli allievi e individuazione delle criticità operative.	Sostituzione dell'obiettivo	Mutate esigenze in termini di priorità nello svolgimento dell'attività proposta.	Definizione di un template per la valutazione delle tesi di dottorato.
Servizio Ricerca e TT	operativo	PNRR: monitoraggio dell'impegno delle risorse sulle diverse progettualità attive alla SNS. In vista dell'ultima annualità di rendicontazione costi e delle richieste di monitoraggio ricevute dai diversi HUB, dal MUR e dal GdL costituito presso la prefettura di Pisa, si prevede di creare una "dashboard" ad uso interno che monitori le percentuali di spesa sui singoli progetti PNRR (CN, PE, IR, EI, TNE), i progetti PRIN, la misura sui ricercatori di eccellenza, i dottorati di ricerca. Creazione della dashboard di monitoraggio risorse impegnate su PNRR entro le seguenti date: Livello 1: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 ottobre 2025. Livello 2: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 settembre 2025. Livello 3: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 luglio 2025.	Modifica livelli performance (dilazione temporale)	Necessità di gestire un carico di lavoro sia di rendicontazione che di supporto amministrativo in backoffice maggiore rispetto alle previsioni iniziali.	PNRR: monitoraggio dell'impegno delle risorse sulle diverse progettualità attive alla SNS. In vista dell'ultima annualità di rendicontazione costi e delle richieste di monitoraggio ricevute dai diversi HUB, dal MUR e dal GdL costituito presso la prefettura di Pisa, si prevede di creare una "dashboard" ad uso interno che monitori le percentuali di spesa sui singoli progetti PNRR (CN, PE, IR, EI, TNE), i progetti PRIN, la misura sui ricercatori di eccellenza, i dottorati di ricerca. Creazione della dashboard di monitoraggio risorse impegnate su PNRR entro le seguenti date: Livello 1: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 dicembre 2025. Livello 2: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 novembre 2025. Livello 3: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 settembre 2025.

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
		<p>Livello 4: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 maggio 2025.</p> <p>Livello 5: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 aprile 2025.</p>			<p>Livello 4: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 31 luglio 2025.</p> <p>Livello 5: monitoraggio interno aggiornato e accessibile all'ufficio SRT e alla governance della SNS entro il 30 giugno 2025.</p>
Servizio Ricerca e TT	operativo	<p>Dashboard della ricerca. Implementazione della Dashboard della ricerca, applicativo CINECA che struttura e visualizza dati della ricerca attingendo agli applicativi AP, RM, etc...</p> <p>Dashboard della ricerca presente sul portale dedicato con dati aggiornati entro: Livello 1: entro 30 settembre 2025 Livello 2: entro 31 luglio 2025 Livello 3: entro 30 giugno 2025 Livello 4: entro 31 maggio 2025 Livello 5: entro 30 aprile 2025.</p>	Modifica livelli performance (dilazione temporale)	Ritardi nell'acquisizione dell'applicativo non dipendenti dall'attività del Servizio interessato	<p>Dashboard della ricerca. Implementazione della Dashboard della ricerca, applicativo CINECA che struttura e visualizza dati della ricerca attingendo agli applicativi AP, RM, etc...</p> <p>Dashboard della ricerca presente sul portale dedicato con dati aggiornati entro: Livello 1: entro 30 novembre 2025 Livello 2: entro 31 ottobre 2025 Livello 3: entro 30 settembre 2025 Livello 4: entro 31 luglio 2025 Livello 5: entro 30 giugno 2025.</p>
Servizio Valutazione della ricerca e Open Science	operativo	<p>Open Science: regolamento sui dati della ricerca. Si prevede di implementare un regolamento sull'uso dei dati della ricerca, sviluppando ulteriormente quanto fatto nell'obiettivo sul tema del 2024, che ha consentito di ottenere una policy sull'uso dei dati della ricerca in accordo con il prorettore alla Ricerca.</p> <p>Livello 1: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/12/2025.</p>	Modifica livelli performance (dilazione temporale)	La Commissione per la scienza aperta ha espresso parere favorevole in data 4.04.2025 (vedi verbale prot. n. 25770/2025). È stata chiesta la rimodulazione delle date per l'approvazione da parte del Senato accademico, a seguito del cambio di direzione avvenuto in data 29 maggio.	<p>Open Science: regolamento sui dati della ricerca. Si prevede di implementare un regolamento sull'uso dei dati della ricerca, sviluppando ulteriormente quanto fatto nell'obiettivo sul tema del 2024, che ha consentito di ottenere una policy sull'uso dei dati della ricerca in accordo con il prorettore alla Ricerca.</p> <p>Livello 1: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/12/2025.</p>

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
		<p>Livello 2: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 30/11/2025.</p> <p>Livello 3: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/10/2025.</p> <p>Livello 4: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/07/2025.</p> <p>Livello 5: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 30/06/2025.</p>			<p>Livello 2: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 30/11/2025.</p> <p>Livello 3: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 15/11/2025.</p> <p>Livello 4: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 31/10/2025.</p> <p>Livello 5: parere Commissione per la scienza aperta e approvazione Senato su Policy/Regolamento per la gestione dei dati della ricerca entro il 30/09/2025.</p>
STG Polvani	operativo	<p>Attività di divulgazione scientifica di ricerche SAET e DocStAr e relativo supporto documentario.</p> <p>Le attività si articoleranno secondo i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizzazione di nr. 40 schede per l'Antiquarium comunale di Contessa Entellina; - messa on line del portale degli esercizi di Filosofia; - creazione della pagina dedicata al percorso didattico-laboratoriale degli Stemmi dei Cavalieri di Santo Stefano nel sito DocStAr; - sito web OltrePlinio (IT): revisione dei contenuti in chiave SEO-AI; 	Ridefinizione parziale dell'obiettivo	<p>Nel caso della realizzazione di nr. 40 schede di reperti per la pagina web dedicata all'Antiquarium di Contessa Entellina, l'accelerazione dei lavori di allestimento dell'Antiquarium medesimo ha comportato un maggiore carico di lavoro che è andato a gravare anche sul personale coinvolto nella realizzazione dell'obiettivo di performance.</p> <p>Per la revisione SEO-AI del portale OltrePlinio è stata inserita una specifica riguardante il numero dei contenuti da modificare.</p>	<p>Attività di divulgazione scientifica di ricerche SAET e DocStAr e relativo supporto documentario.</p> <p>Le attività si articoleranno secondo i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizzazione di nr. 30 schede per l'Antiquarium comunale di Contessa Entellina; - messa on line del portale degli esercizi di Filosofia; - creazione della pagina dedicata al percorso didattico-laboratoriale degli Stemmi dei Cavalieri di Santo Stefano nel sito DocStAr; - sito web OltrePlinio (IT): verifica di ottimizzazione "SEO score" con

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
		<p>- implementazione dell'archivio centralizzato di immagini Piwigo di nr. 70 documenti fotografici schedati.</p> <p>Livello 1: 1 obiettivo realizzato entro il 31/12/25 Livello 2: 2 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 3: 3 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 4: 4 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 5: 5 obiettivi realizzati entro il 31/12/25</p>			<p>supporto AI, su un campione di almeno 10 items;</p> <p>- implementazione dell'archivio centralizzato di immagini Piwigo di nr. 70 documenti fotografici schedati.</p> <p>Livello 1: 1 obiettivo realizzato entro il 31/12/25 Livello 2: 2 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 3: 3 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 4: 4 obiettivi realizzati entro il 31/12/25 Livello 5: 5 obiettivi realizzati entro il 31/12/25</p>
STG Cavalieri	operativo	<p>Divulgazione scientifica: sito CRM. Nuovo sito del Centro di Ricerca Matematica (CRM): proseguimento del lavoro portato avanti nell'ambito dell'obiettivo di performance 2024 del personale STG Cavalieri: dal prototipo al sito online; integrazione dell'interfaccia grafica, delle sezioni, del CMS (Content management system); sezione archivio degli eventi antecedenti al 2025; uso, modifica e manutenzione del sito.</p> <p>Livello 1: Pubblicazione del sito in ambiente di utilizzo, implementazione delle sezioni principali tramite importazione di dati dal vecchio sito (che rimane operativo fino alla conclusione del processo) e uso della piattaforma INDICO per gestione eventi 2025 (entro il 31/03/2025). Livello 2: Finalizzazione dell'interfaccia grafica e aggiornamento del template federato con gli ultimi miglioramenti tecnici; raccolta e preparazione dati per "Archivio eventi" (entro il 31/05/2025). Livello 3: Test estensivi del sito pubblicato, con</p>	Modifica livelli performance	L'incremento del numero di richieste di organizzazione di eventi negli ultimi mesi ha richiesto un'intensificazione del lavoro sulle pagine del sito e un'anticipazione della fase di test intensivi. È stata richiesta pertanto una ridefinizione delle attività relative ai livelli 2 e 3.	<p>Divulgazione scientifica: sito CRM. Nuovo sito del Centro di Ricerca Matematica (CRM): proseguimento del lavoro portato avanti nell'ambito dell'obiettivo di performance 2024 del personale STG Cavalieri: dal prototipo al sito online; integrazione dell'interfaccia grafica, delle sezioni, del CMS (Content management system); sezione archivio degli eventi antecedenti al 2025; uso, modifica e manutenzione del sito.</p> <p>Livello 1: Pubblicazione del sito in ambiente di utilizzo, implementazione delle sezioni principali tramite importazione di dati dal vecchio sito (che rimane operativo fino alla conclusione del processo) e uso della piattaforma INDICO per gestione eventi 2025 (entro il 31/03/2025). Livello 2: Finalizzazione dell'interfaccia grafica e aggiornamento del template federato con gli ultimi miglioramenti tecnici; Test estensivi del sito pubblicato, con raccolta dei primi feedback</p>

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
		raccolta dei primi feedback dagli utenti interni; correzione di eventuali anomalie e ottimizzazione delle prestazioni tecniche (entro il 15/09/2025). Livello 4: Implementazione della sezione "Archivio eventi" con i dati relativi agli eventi antecedenti al 2025 (entro il 30/11/2025). Livello 5: Implementazione di ulteriori miglioramenti all'usabilità e alla navigazione, in base ai feedback ricevuti da utenti selezionati del CRM mediante apposito questionario, in vista della completa funzionalità del sito a partire dal 2026 (entro il 31/12/2025).			dagli utenti interni (entro il 31/05/2025). Livello 3: Correzione di eventuali anomalie e ottimizzazione delle prestazioni tecniche; raccolta e preparazione dati per "Archivio eventi" (entro il 15/09/2025). Livello 4: Implementazione della sezione "Archivio eventi" con i dati relativi agli eventi antecedenti al 2025 (entro il 30/11/2025). Livello 5: Implementazione di ulteriori miglioramenti all'usabilità e alla navigazione, in base ai feedback ricevuti da utenti selezionati del CRM mediante apposito questionario, in vista della completa funzionalità del sito a partire dal 2026 (entro il 31/12/2025).
Servizio Bilancio e contabilità Servizio Stipendi	operativo	Dematerializzazione rimborsi cartacei: l'obiettivo costituisce la conclusione della dematerializzazione e reingegnerizzazione dei processi di incasso e pagamento iniziato nella primavera del 2024 con il flusso delle fatture per acquisto di beni e servizi, proseguito a dicembre con il flusso dei ricavi, dei versamenti, degli assegni di ricerca e dei cococo. Quest'ultima parte ha lo scopo di dematerializzare quei processi di pagamento e di incasso che prevedono un documento giustificativo nativo cartaceo. Il manuale di dematerializzazione (redatto da SAP) è in vigore, ora si tratta di analizzare le varie casistiche in modo da creare una piattaforma informatica sicura su cui l'utenza possa caricare questi giustificativi cartacei.	Ridefinizione parziale dell'obiettivo	A valle dell'analisi effettuata dai Servizi coinvolti e della valutazione sulla numerosità e particolare complessità di alcuni processi, si è reso necessario circoscrivere quelli su cui intervenire per l'anno 2025. Di tutti i processi individuati nel file di analisi presentato a maggio 2025, sono stati selezionati quelli più semplici da dematerializzare con i supporti informatici e informativi esistenti; inoltre, alla luce del nuovo regolamento missioni, è stata avviata la dematerializzazione di questo processo specifico. Per i restanti è prevista l'implementazione nel 2026.	Nell'ambito dei processi analizzati, la dematerializzazione riguarderà in particolare il ciclo missioni (attraverso la piattaforma U-web) e, a seguito di singola analisi, quei processi più semplici che non hanno necessità di una nuova piattaforma informatica sicura su cui l'utenza possa caricare i giustificativi cartacei.

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Area Edilizia e manutenzione	Individuale RdA	Conclusione della progettazione esecutiva dell'intervento di completamento del Compendio di San Silvestro , per indire la gara di affidamento lavori entro il 30 giugno 2025.	Ridefinizione parziale dell'obiettivo	Durante la fase di progettazione, tenendo conto che il confronto con la Soprintendenza ha assorbito un tempo superiore a quello previsto, è stato deciso di modificare la tipologia di procedura passando all'affidamento di progetto esecutivo ed esecuzione lavori. Questa modalità consente di rispettare la scadenza ministeriale.	Conclusione del PFTE dell'intervento di completamento del Compendio di San Silvestro , per indire la gara di affidamento lavori entro il 30 giugno 2025.
Centro Biblioteca della Scuola Normale Superiore - Servizi generali al pubblico	Operativo	Trasferimento a Ospedaletto, in base allo spazio disponibile già individuato per la collezione di periodici, di una parte dei periodici di Lettere. Livello 1: conteggio dei metri disponibili a Ospedaletto dopo il compattamento dei periodici già presenti nella sede. Livello 2: scelta definitiva dei periodici da trasferire con conseguente determinazione del numero in relazione ai metri effettivamente disponibili, comunicazione a UOV del valore definito, e organizzazione del trasloco. Livello 3: trasloco fino al 50% dei titoli da trasferire, come comunicato a UOV. Livello 4: trasloco dal 51% al 70% dei titoli da trasferire, come comunicato a UOV. Livello 5: trasloco di oltre il 70% dei titoli da trasferire, come comunicato a UOV.	Ridefinizione parziale dell'obiettivo	Mutate esigenze in termini di priorità nello svolgimento dell'attività proposta.	Analisi delle possibili soluzioni da adottare per la riorganizzazione delle collezioni della Biblioteca in vista della cessione di spazi al Palazzo della Carovana e attività propedeutiche Livello 1: conteggio dei metri disponibili a Ospedaletto dopo il compattamento dei periodici già presenti nella sede. Livello 2: compattamento della parte ancora da catalogare del fondo Pampaloni, al fine di ricavare ulteriori spazi a Ospedaletto in vista del possibile trasferimento di altre collezioni. Livello 3: analisi delle diverse ipotesi di redistribuzione delle collezioni emerse dal confronto con il prof. Schiesaro e il prof. Caglioti, descrizione della loro fattibilità e delle loro criticità. Livello 4: per ciascuna delle ipotesi fatte, individuazione delle fasi di lavoro in cui dovrebbero articolarsi e della loro sequenza. Livello 5: acquisizione di un parere del Comitato Scientifico della Biblioteca sulle soluzioni da adottare.

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Ufficio Sicurezza informatica	Individuale responsabile	Implementazione alla Scuola della normativa europea collegata alla direttiva EU NIS2. Livello 1: nomina a punto di contatto e registrazione al portale ACN e ai servizi NIS. Livello 2: assessment interno e coordinamento della fase di assessment del consulente esterno entro febbraio 2025. Livello 3: definizione e avvio di un piano di attuazione che soddisfi i requisiti di NIS 2 per arrivare alla compliance. Livello 4: revisione delle misure minime di sicurezza ICT previste per le PP.AA. (AGID 2016) con raggiungimento della certificazione entro il 30/06/2025. Livello 5: realizzazione del piano di audit e avvio dei monitoraggi in esso previsti al 31/12/2025.	Modifica livelli performance (dilazione temporale)	La dilazione è dovuta a tempi più lunghi richiesti all'ICT per ottenere lo stato di implementazione di tutti i controlli (relativi alle Misure AgID) di competenza.	Implementazione alla Scuola della normativa europea collegata alla direttiva EU NIS2. Livello 1: nomina a punto di contatto e registrazione al portale ACN e ai servizi NIS. Livello 2: assessment interno e coordinamento della fase di assessment del consulente esterno entro febbraio 2025. Livello 3: definizione e avvio di un piano di attuazione che soddisfi i requisiti di NIS 2 per arrivare alla compliance. Livello 4: revisione delle misure minime di sicurezza ICT previste per le PP.AA. (AGID 2016) con raggiungimento della certificazione entro il 30/09/2025. Livello 5: realizzazione del piano di audit e avvio dei monitoraggi in esso previsti al 31/12/2025.
Ufficio Comunicazio ne	operativo	Progettazione, produzione e pubblicazione periodica di contenuti video dedicati a ricerca e trasferimento tecnologico, da pubblicare sui canali social SNS. I video sulla ricerca avranno come protagonisti studenti e studentesse PhD e assegnisti/e di ricerca, e come canale privilegiato Instagram (ma pubblicati anche su IN e FB), mentre quelli su attività di KTO chiameranno in causa responsabili di start up, spin off, brevetti, segnalati dal Servizio Ricerca, e avranno come canale prioritario LinkedIn. Livello 1: progettazione e calendarizzazione di 4 video ricerca e 4 KTO Livello 2: livello 1 + produzione di 2 video ricerca e 2 KTO	Modifica livelli performance	Si è resa necessaria una ridefinizione in termini quantitativi delle attività, per garantire una maggiore sostenibilità del carico di lavoro.	Progettazione, produzione e pubblicazione periodica di contenuti video dedicati a ricerca e trasferimento tecnologico, da pubblicare sui canali social SNS. I video sulla ricerca avranno come protagonisti studenti e studentesse PhD e assegnisti/e di ricerca, e come canale privilegiato Instagram (ma pubblicati anche su IN e FB), mentre quelli su attività di KTO chiameranno in causa responsabili di start up, spin off, brevetti, segnalati dal Servizio Ricerca, e avranno come canale prioritario LinkedIn. Livello 1: progettazione e calendarizzazione di 4 video ricerca e 1 KTO Livello 2: produzione di 2 video ricerca e 1 KTO Livello 3: produzione di 3 video ricerca e 1 KTO

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
		Livello 3: Livello 1 + produzione di 4 video ricerca e 4 KTO Livello 4: Livello 1 + pubblicazione di 2 video ricerca e 2 KTO Livello 5: Livello1 + pubblicazione di 4 video ricerca e 4 KTO			Livello 4: pubblicazione di 2 video ricerca e 1 KTO Livello 5: pubblicazione di 3 video ricerca e 1 KTO
Ufficio Comunicazione	Individuale responsabile	Redazione del nuovo Piano di Comunicazione SNS , sulla base degli obiettivi strategici della nuova Direzione.	Sostituzione dell'obiettivo	Piano strategico in fase di concertazione.	Linee guida della comunicazione interna SNS e Guida all'uso SNS del linguaggio esteso: elaborazione, approvazione in Senato, pubblicazione su sito SNS con pagine dedicate ITA/ENG e presentazione alla comunità SNS.
Servizio Edilizia	Individuale RdS	Intervento di consolidamento di alcuni solai e rifacimento bagni al Palazzone di Cortona.	Sostituzione dell'obiettivo	Mutate esigenze in termini di priorità nello svolgimento dell'attività proposta.	Intervento per la realizzazione di tre uffici nel locale della ex biblioteca di Palazzo Strozzi.

Tabella 31. Risultati degli obiettivi rispetto agli obiettivi e documenti strategici – Anno 2025

Area/e Strategica/che del cascading	Tipologia obiettivo (O/I)	N. obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
<ul style="list-style-type: none"> Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola 	Operativo	10	100%
	Individuale	17	n.16 al 100% n.1 al 60%

Area/e Strategica/che del cascading	Tipologia obiettivo (O/I)	N. obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
• Piano triennale per la transizione digitale	Operativo	1	100%
• Programma triennale dei lavori pubblici	Individuale	2	100%
• Programma triennale degli acquisti e di forniture e servizi	Operativo	2	100%
• Strategie per la sostenibilità economica e del campus	Operativo	2	100%
• Piano della comunicazione	Individuale	2	100%
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	13	100%
• Piano triennale per la transizione digitale	Individuale	8	100%
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	4	100%
• Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione	Individuale	5	100%
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	5	100%
• Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione			
• Piano triennale per la transizione digitale			
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Individuale	1	100%
• I servizi agli allievi e alle allieve			
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	1	100%
• Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza	Individuale	1	100%
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	2	100%
• PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza			
• Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	1	100%
• PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza			
• Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza			

Area/e Strategica/che del cascading	Tipologia obiettivo (O/I)	N. obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
<ul style="list-style-type: none"> Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola Strategie per il reclutamento dello staff accademico e di ricerca Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza 	Individuale	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza Strategie per il reclutamento dello staff accademico e di ricerca 	Individuale	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola Strategie per la sostenibilità economica e del campus 	Operativo	1	100%
	Individuale	2	100%
<ul style="list-style-type: none"> Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola Sviluppo dell'Open Science 	Operativo	1	100%
	Individuale	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> Programma triennale degli acquisti e di forniture e servizi Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza 	Operativo	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> Strategie per la sostenibilità economica e del campus Programma triennale dei lavori pubblici 	Individuale	2	n.1 al 90% n.1 al 20%
<ul style="list-style-type: none"> Strategie per la sostenibilità economica e del campus Servizi agli allievi e alle allieve Programma triennale dei lavori pubblici 	Operativo	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> Formazione dottorale Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza 	Individuale	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza Obiettivi strategici per la creazione di valore pubblico con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla Trasparenza Piano triennale per la transizione digitale 	Operativo	1	100%
<ul style="list-style-type: none"> PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza 	Individuale	1	80%

Area/e Strategica/che del cascading	Tipologia obiettivo (O/I)	N. obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
• Mobilità sociale e gap di genere			
• Programmazione triennale ministeriale • I servizi agli allievi e alle allieve	Operativo	1	100%
• Programmazione triennale ministeriale • PIAO	Operativo	1	100%
• Piano della comunicazione • Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione	Operativo	1	100%
Totale per tipologia	Operativo	49	Media 100%
	Individuale	45	Media 97%
Totale complessivo	Operativo + individuale	94	Media totale 98%

4.1.4 I risultati della performance individuale

Il Segretario Generale, le/i Responsabili di I e II livello e le altre figure previste dal SMVP 2025 sono assegnatarie/i di un obiettivo individuale che perseguono individualmente e che pesa, in termini percentuali, sul punteggio finale in modo diverso a seconda del ruolo ricoperto.

Infine, completa la dimensione della performance individuale, la valutazione degli obiettivi comportamentali che opera per tutto il personale PTAB e Dirigente. Tutto il personale è, infatti, valutato in relazione alla tenuta di determinati comportamenti, diversificati in base al ruolo organizzativo e alla categoria di inquadramento. La scheda degli obiettivi comportamentali, presenta una serie di voci precostituite ascrivibili al profilo professionale cui è associata. A tali voci, annualmente, la/il Responsabile valutatrice/tore deve associare un valore numerico, secondo la tabella prevista dal Sistema e la somma finale costituisce la valutazione dei comportamenti del valutato.

Nel 2025 sono stati assegnati, come detto, n. 45 obiettivi individuali che hanno registrato una media di risultato pari a 97%:

La valutazione comportamentale delle dipendenti e dei dipendenti nel 2025 ha registrato valori alti e la media dei punteggi complessivi conseguiti dal personale si assesta su 88,15 su 100.

4.1.5 Il risultato della valutazione del Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale è regolata dal combinato disposto dell'art. 17, c. 2, lett. k) dello Statuto che recita «la/il Direttrice/Direttore valuta, su proposta del Nucleo di Valutazione, le attività della/del Segretaria/Segretario Generale» e delle disposizioni contenute nel SMVP 2025, che articola la valutazione del Segretario Generale nelle seguenti parti:

1. Performance organizzativa della Scuola costituita da:
 - media delle valutazioni riportate nel complesso degli obiettivi operativi assegnati, secondo la tecnica del cascading dagli obiettivi strategici che pesa per il 45%;
2. Performance individuale costituita da:
 - risultato dell'obiettivo individuale che pesa il 15%;
 - risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi connessi al ruolo che pesa il 40%.

Per l'anno 2025, il punteggio complessivo relativo alla performance del Segretario Generale è pari a 100,00%, come dettagliato nella seguente tabella:

Tabella 32. Valutazione 2025 del Segretario Generale

Valutazione 2025: Segretario Generale					
Tipologia	Ambito	N. obiettivi	Media % risultati	Peso valutazione	Risultato
Performance Organizzativa della Scuola	Media dei risultati degli Obiettivi Operativi	49	100	45%	45,00%
Performance Individuale	Risultato Obiettivo Individuale	1	100	15%	15,00%
	Comportamenti	12	100	40%	40,00%
TOTALE					100/100

Il Nucleo, valutata la relazione di gestione del Segretario generale nella seduta del 17 aprile e sulla base dei risultati della performance organizzativa e individuale, ha confermato al Direttore una proposta di valutazione per il punteggio massimo, come da tabella.

4.1.6 La sostenibilità economico finanziaria

Nel [Piano Programmatico di Sviluppo](#) sono presenti obiettivi specifici dedicati alla sostenibilità economica, "Strategie per la sostenibilità economica e del campus" e al controllo strategico, "Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola" ma in generale, tutti i restanti obiettivi tengono comunque conto nella loro definizione dell'impatto anche economico delle scelte adottate (si vedano ad esempio gli obiettivi riguardanti: "Formazione Dottorale", "Strategie per il reclutamento dello staff accademico e di ricerca", "Potenziamento e sviluppo della partecipazione a network, a progetti nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca e a iniziative per il trasferimento tecnologico", "Sviluppo dell'Open Science").

Lo stesso avviene con gli obiettivi di performance che, nella fase di definizione, entrano in collegamento diretto con il budget previsto per le singole strutture che devono realizzarli.

Al fine di fornire una sintetica rappresentazione della gestione economico-patrimoniale avvenuta nel corso del 2025, si riportano di seguito link e dati relativi al conto economico, all'andamento del FFO e, infine, agli indicatori che il legislatore ha adottato per tutti gli Atenei al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università.

Il Conto consuntivo della Scuola è consultabile alla seguente [pagina](#).

Come si evidenzia dalla tabella sottostante, l'andamento del FFO, come somma della quota base e quota premiale, risulta in aumento.

Tabella 33. Andamento del FFO, dati dal 2023 al 2025

Anno	FFO (quota base + quota premiale)
2023	40.937.398
2024	43.012.334
2025	47.717.707

Si riportano gli indicatori ex D.Lgs. n 49/2012 adottati per tutti gli Atenei al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università.

Tabella 34. Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, dati dal 2023 al 2025

Indicatore sostenibilità economico finanziaria	2023	2024	2025
FFO (A)	€ 45.055.890	€ 46.513.119	46.720.656
Programmazione Triennale (B)	1.750.868	0	879.956
Tasse e contributi al netto dei rimborsi (C)	0	0	0
Fitti passivi (D)	€ 140.553	€142.746	€ 90.822
TOTALE (E) = (A+B+C-D)	€ 46.666.205	€ 46.370.372	€ 47.509.790
Spese di personale a carico Ateneo (F)	€ 17.543.564	€ 18.980.556	€ 20.353.801
Ammortamento mutui (G = capitale + interessi)	0	0	0
TOTALE (H) = (F+G)	€ 17.543.564	€	€ 20.353.801
Rapporto (82" %E/H) = > 1	2,19	2,00	1,91

4.1.7 Punti di forza e aree di miglioramento del ciclo della performance

Di seguito si riportano i punti di forza e di debolezza emersi a conclusione del ciclo, i relativi sviluppi futuri previsti con segnalazione delle attività in essere per la loro realizzazione.

Punti di forza:

- Presenza di obiettivi di trasparenza e anticorruzione, valore pubblico, transizione digitale, semplificazione e accessibilità;
- Presenza di indagini di customer satisfaction per l'ascolto dall'utenza interna ed esterna;
- Miglioramento dei tempi nella definizione degli obiettivi delle Strutture all'interno delle Aree.
- Riduzione del numero di obiettivi.

Punti in miglioramento:

- Per il ciclo 2026, saranno ulteriormente potenziati i gestionali con cui viene gestita la performance individuale, in particolare i comportamenti per riuscire a digitalizzare anche la fase di accettazione della valutazione. CINECA SPRINT ha operato sia sulla rendicontazione finale che sul monitoraggio degli obiettivi.
- In funzione della progressiva attuazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, per il ciclo 2026, è prevista l'attribuzione in capo a ciascuna struttura di un obiettivo operativo correlato allo svolgimento della formazione pianificata, con peso non inferiore al 5% e indicatore su quattro livelli.

4.2 PROGETTO *GOOD PRACTICE*. CUSTOMER SATISFACTION E BENESSERE ORGANIZZATIVO

In linea con i recenti orientamenti normativi, che assegnano un importante ruolo alla customer satisfaction, la Scuola partecipa (dal 2013) al progetto Good Practice, nel seguito GP. Promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, tale progetto ha l'obiettivo di misurare le performance dei servizi amministrativi di supporto delle università, fornire un benchmarking prestazionale tra gli atenei partecipanti, nonché identificare e condividere buone pratiche di gestione dei servizi amministrativi stessi.

All'edizione 2024/25 del GP hanno aderito 60 atenei di cui 7 non statali e 6 Istituti ad ordinamento speciale: Scuola Normale Superiore - SNS, Scuola Superiore Sant'Anna - SSSA, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste - SISSA, IMT Alti Studi Lucca, IUSS Pavia e Gran Sasso Science Institute - GSSI.

Le soddisfazioni medie complessive espresse al termine del questionario evidenziano un leggero aumento rispetto alle passate rilevazioni per il DDA e un significativo incremento per il PTA, andando a consolidare una percezione più che positiva dei servizi tecnici e amministrativi offerti alla Scuola. Tradizionalmente l'apprezzamento del DDA risulta leggermente maggiore rispetto a quello del PTAB.

In generale, invece, la componente studentesca risulta la categoria più critica tra gli utenti della Scuola. Le domande proposte sulla soddisfazione complessiva per ciascun servizio erogato sono migliorate quasi su tutti gli ambiti della rilevazione, confermando una media di punteggio di livello medio-medio/alto. Anche in questa edizione gli allievi e le allieve del primo anno mostrano un maggior gradimento dei servizi amministrativi e di supporto con risultati sostanzialmente in linea o superiori rispetto all'a.a. precedente, ad eccezione dell'apprezzamento per le infrastrutture e i servizi, per la comunicazione e per i servizi bibliotecari che risultano in leggero calo. La soddisfazione media degli allievi e delle allieve degli anni successivi conferma l'andamento in linea o crescente nei confronti della maggior parte dei servizi amministrativi, ma registra al contempo un leggero calo per i servizi di internazionalizzazione ed un calo più significativo per la segreteria studenti; il servizio placement, invece, riporta un giudizio positivo e in crescita rispetto all'a.a. precedente.

Sempre nell'ambito del progetto Good Practice, tutto il personale tecnico e amministrativo della Normale è stato coinvolto nella rilevazione sul Benessere organizzativo. Rispetto allo scorso anno, quasi tutte le sezioni rimangono in linea con la media delle valutazioni ottenute, che in 8 sezioni su 14 (57%) è pari o superiore a 4. Risultano complessivamente in leggera flessione i risultati dell'ambito "B - Le discriminazioni", "C - L'equità nella mia organizzazione", "G - Il contesto del mio lavoro", "H - Il senso di appartenenza" della macro-sezione "Benessere Organizzativo" e dell'ambito "O - Il mio responsabile e la mia crescita", "P - Il mio responsabile e l'equità", "Q - Il mio responsabile e il sistema di valutazione" appartenenti alla macro-sezione "Valutazione del superiore gerarchico".

Anche quest'anno il personale dimostra un'autopercezione positiva (stima da parte dei colleghi, possesso di competenze, disponibilità a collaborare e ad impegnarsi più di quanto atteso). Si riconosce inoltre un buon clima lavorativo, determinato anche dall'apprezzamento per il lavoro agile che ha migliorato la qualità del lavoro svolto, dai rapporti di collaborazione tra colleghi e, seppur in lieve flessione, dalla stima nei confronti del superiore gerarchico, specialmente per quel che riguarda il ruolo di quest'ultimo nella crescita professionale dei propri collaboratori e per gli aspetti relazionali in genere. Viene inoltre confermata la percezione che differenze di genere e di età non costituiscono ostacoli alla valorizzazione del proprio operato. L'equità retributiva (intesa sia come rapporto tra impegno richiesto e retribuzione, sia come

differenziazione in base a qualità e quantità di lavoro) continua ad essere ritenuta insufficiente, insieme alle possibilità di carriera e sviluppo professionale, soprattutto in relazione al merito. Ciò trova riscontro anche nella sezione N "Il funzionamento del sistema" (di valutazione, ndr), in cui si valuta negativamente la capacità dell'organizzazione di premiare le persone capaci e che si impegnano. Sono stati considerati insufficienti anche la circolazione delle informazioni e il grado di conoscenza della performance organizzativa, soprattutto per quanto riguarda le strategie e i risultati dell'organizzazione. Con riferimento al benchmark, i risultati della SNS sono tendenzialmente in linea con la media Scuole e 9 ambiti su 14 si collocano al di sopra sia della media Scuole che di quella degli altri Atenei.

4.3 PARI OPPORTUNITÀ: RISULTATI E BUONE PRATICHE

4.3.1 Piano delle azioni positive

A norma dell'art. 14 d.lgs. n. 150/2009, il Nucleo di Valutazione procede alla verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Le azioni positive per il triennio 2025/2027 sono state definite su proposta del Comitato Unico di Garanzia della Scuola (nel seguito CUG) in sede di PIAO¹⁹.

Come nella programmazione precedente, sono state previste azioni a favore delle componenti della Scuola nei seguenti ambiti di intervento:

Tabella 35. Azioni Positive 2025/2027 suddivise per ambito 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" Azione "Flessibilità oraria"
Cultura della parità	Azione "Sportello antiviolenza" in collaborazione con i CUG UNIPI e Scuola S. Anna 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"

¹⁹ Per approfondimenti, consultare le [Azioni Positive 2025/2027](#).

Ambito	Azioni
	Azione "Benessere alimentare"

Le misure 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 CUG.

Il CUG della Scuola svolge anche un'attività di monitoraggio e di verifica finale circa l'esecuzione delle misure previste in sede di Relazione annuale sulla situazione del personale, prevista dalla Direttiva n. 2/2019. La relazione analizza i dati dello specifico Format trasmesso dall'Amministrazione, tra cui: analisi quantitativa del personale suddiviso per genere e per appartenenza alle aree funzionali e alla dirigenza; azioni realizzate nell'anno precedente con l'evidenziazione, per ciascuna di esse, dei capitoli di spesa e dell'ammontare delle risorse impiegate; indicazione dei risultati raggiunti con le azioni positive intraprese al fine di prevenire e rimuovere ogni forma di discriminazione; descrizione delle azioni da realizzare negli anni successivi. La relazione del CUG della Scuola sulla situazione del personale riferita al 2025 è stata trasmessa al Direttore e al Segretario Generale della Scuola, al Nucleo di Valutazione, nonché al Dipartimento della Funzione Pubblica e al Dipartimento delle pari Opportunità²⁰.

4.3.2 Gender Equality Plan 2025/2027

In linea con i valori promossi dallo Statuto, dal Piano Strategico e dal Codice Etico per raggiungere gli obiettivi fissati dall'Unione Europea in materia di equità di genere, la Scuola – all'esito di un percorso partecipativo interno – ha aggiornato il proprio Gender Equality Plan (GEP), già adottato per il triennio 2022-2024. Il GEP prevede azioni suddivise in cinque diverse aree di intervento:

1. Equilibrio Vita privata/Vita Lavorativa e cultura dell'organizzazione
2. Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali
3. Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera
4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti
5. Contrasto alla violenza di genere

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

4.3.3 Altri istituti di garanzia

Agli istituti di garanzia già presenti e attivi presso la Scuola ([il Comitato Unico di Garanzia](#), [il/la Consigliere/a di fiducia](#), [il Comitato garante del Codice etico](#), il/la prorettore/prorettrice con delega a "Diversità, eguaglianza e inclusione", la regolamentazione delle carriere alias), si è affiancato dal 2022 lo Sportello interuniversitario contro la violenza di genere, nato dal coordinamento dei CUG di Scuola Normale

²⁰ Per approfondimenti, consultare la [Relazione sulla situazione del personale anno 2025](#).

Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna e Università di Pisa, per intensificare l'impegno dei tre atenei nella tutela delle persone offese da atti di violenza e di discriminazioni di genere, da atti di violenza psicologica, sessuale, morale ed economica.

Il servizio, gestito da un'associazione di promozione sociale, offre ascolto, assistenza, informazione e orientamento a chiunque appartenga alla comunità universitaria delle tre istituzioni universitarie nelle sue diverse componenti (studentesca, tecnico-amministrativa, docente e di ricerca, compresi assegniste/i, borsiste/i, dottorande/i, cultrici/cultori della materia) che riferisca di aver subito atti di discriminazione e violenza di genere o comunque motivati dalla propria identità sessuale da parte di soggetti terzi e/o anche in luoghi diversi da quelli universitari, ed ha lo scopo di offrire un accesso di prossimità a un sostegno gratuito, riservato e qualificato.