

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 2024

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	10
3. RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ DI RICERCA, FORMAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO (EX ART. 3 QUATER, L. 1/2009).....	13
3.1 Risultati Ricerca.....	13
3.1.1 I laboratori e i centri	14
3.1.2 Progetti attivi e relativi finanziamenti.....	16
3.1.3 VQR 2020-2024	18
3.1.4 Dipartimenti di Eccellenza.....	22
3.1.5 Programmazione triennale MUR 2024-2026.....	23
3.1.6 PNRR	24
3.1.7 Ranking.....	28
3.1.8 Open Science.....	30
3.2 Risultati della didattica	38
3.2.1 Corsi ordinari e corsi di dottorato (PhD) attivi.....	38
3.2.2 Numerosità delle allieve e degli allievi	40
3.2.3 Valutazione della didattica da parte delle allieve e degli allievi.....	40
3.2.4 Mobilità internazionale.....	41
3.2.5 Placement	46
3.2.6 PNRR	55

3.2.7 Progetto MERITA.....	56
3.3 Terza Missione	57
3.3.1 Trasferimento tecnologico.....	57
3.3.2 Public Engagement	60
3.3.3 Orientamento	70
4. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (EX ART. 10, D.LGS. 150/2009)	73
4.1 Il ciclo della performance	73
4.1.1 La visione integrata della strategia	73
4.1.2 Le fasi e gli attori del ciclo della performance	73
4.1.3 I risultati della performance organizzativa.....	75
4.1.4 I risultati della performance individuale	119
4.1.5 Il risultato della valutazione del Segretario Generale	119
4.1.6 La sostenibilità economico finanziaria.....	120
4.1.7 Punti di forza e aree di miglioramento del ciclo della performance.....	121
4.2 Progetto <i>Good Practice</i> : Customer Satisfaction e Benessere organizzativo	122
4.3 Pari opportunità: Risultati e buone pratiche	123
4.3.1 Piano delle azioni positive	123
4.3.2 Gender Equality Plan	124
4.3.3 Altri istituti di garanzia	124

1. PREMESSA

Proseguendo l'esperienza già avviata nell'anno 2021, anche per l'anno 2024 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 2024. 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 2024.

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;

Per la sezione relativa alla Performance 2024 sono state prese in considerazione sia le modifiche introdotte nel D.lgs. n. 150/2009 dal D.L. n. 74/2017, sia le indicazioni espresse da ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" del luglio 2015 e nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e del bilancio delle Università Italiane" del gennaio 2019.

Si ricorda inoltre che il ciclo della performance 2024 è stato regolato dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - anno 2024, nel seguito SMVP 2024.

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), nella sede di Pisa, e la Classe di Scienze politico-sociali (SPS) nella sede di Firenze e nell'Istituto di studi avanzati "Carlo Azeglio Ciampi" quale 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 Normale 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	2022			2023			2024		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Docenti ordinari*	11	17	4	13	14	5	14	14	5
Docenti associati	12	16	4	11	16	5	11	17	4
Ricercatrici/Ricercatori universitarie/i	2	2	-	2	2	-	2	2	-
Ricercatrici/Ricercatori t.d.	1	12	5	5	13	4	6	15	5
Docenti a contratto*	6	26	-	4	22	-	6	24	3
Assegniste/i*	50	97	22	26	67	20	53	106	39
Co.co.co/coll.occ.*	34	11	19	28	6	20	31	10	21
PTA (cat. BCDEP) t.i.	218			231			252		
PTA (cat. BCDEP) t.d.	1			3			4		
Dirigenti	1			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 e docenti a contratto si fa riferimento ai contratti attivi nell'anno d'interesse (e non in servizio al 31.12). I dati dell'anno 2020 nella presente tabella sono stati rettificati sulla base del predetto criterio.*

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	2020	2021	2022	2023	2024
Libri a stampa	556.640	561.335	566.880	579.739	587.168
Libri elettronici ¹	193.053	195.516	194.664	197.073	365.177
Periodici a stampa (abbonamenti attivi)	1.251	1.162	1.081	988	933
Periodici elettronici ²	29.114	29.111	30.226	33.117	43.041
Banche dati on-line	44	46	46	45	46
Ore di apertura settimanale ³	48	54	69	72	72
Utenti attivi	3.362	3.362	3.362	3.386	3.392
Media presenze giornaliere ⁴	93	64	110	157	174
Nuovi record catalografici ⁵	4.511	3.755	4.390	13.332	7.164
Prestiti	18.363	22.606	13.539	13.530	12.758
Prestiti interbibliotecari e richieste di riproduzioni da e verso altre biblioteche	1.508	1.982	1.960	2.367	2.437
Consultazioni di materiale a scaffale chiuso ⁶	13.812	17.416	2.535	1.148	1.229
Riproduzioni in sede (scansioni, fotocopie e stampe)	55.089	96.843	147.100	94.421	79.670
Rilegature ⁷	0	0	228	480	480

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.

² L'incremento registrato nel 2024 è legato fondamentalmente all'attivazione del pacchetto Sage (1049 titoli) e ai titoli presenti nell'edicola digitale MLOL (7757).

³ 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. Nel corso del 2020 e del 2021 il numero delle ore di apertura settimanale ha subito una forte riduzione a causa dell'emergenza Covid-19, così come si è ridotta significativamente la media delle presenze giornaliere.

⁴ La media delle presenze giornaliere è riferita al totale delle quattro sedi.

⁵ 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.

⁶ Il dato delle richieste di materiale a scaffale chiuso per gli anni 2020 e 2021 non può essere paragonato con quello degli anni precedenti e successivi, in quanto per ragioni sanitarie tutta la Biblioteca è stata per lunghi periodi resa fruibile solo a scaffale chiuso.

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.

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 Normale.

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 2024

Servizio di Consultazione e Movimentazione – Anno 2024	
Utenti	75
n. contatti a distanza (document delivery) o in presenza che hanno effettuato una ricerca	735
Di cui con esito positivo	716
Di cui con esito negativo	19
Digitalizzazioni realizzate per richieste di document delivery, per acquisizione di materiali su supporti fragili e per esigenze interne	12.000
Dettaglio Unità Consultate – Anno 2024	
Missive (lettere, cartoline, minute, etc.)	circa 19.674 in 3.049 fascicoli
Registri (contabili, delle lezioni, del consiglio direttivo SNS)	1801
Filze / Pacchi / Faldoni	794
Documentazione varia contenuta in fascicoli	597
Taccuini, quaderni, agende, blocchi appunti non rilegati, lezioni, etc.	416
Strumenti di corredo dei fondi (inventari, indici, elenchi e repertori)	311
Album fotografici e foto non rilegate	307
Pubblicazioni varie (monografie, articoli) e tesi	234
Piante e carte geografiche	115
Canti popolari	107
Pergamene (ad es di donazioni o concessioni benefici, etc.)	79
Regolamenti e statuti SNS e Puteano	43
Fondi – anno 2024	
Fondi archivistici acquisiti per donazione e gestiti nell'anno 2024	2

Fondi totali della Scuola	67
Fondi della Domus Mazziniana depositati presso la SNS	18
Risultati delle ricerche in prodotti scientifici – anno 2024	
N. assegni di Ricerca che svolgono attività di ricerca sui fondi del CA	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	2
Pubblicazioni ⁸	4
Convegni /giornate di studio ⁹	4

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.

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.

⁸ Le pubblicazioni realizzate utilizzando i documenti del patrimonio del Centro sono state le seguenti:

- Liana Elda Funaro, *La bella curva dell'Arno* Per una biografia di Salvatore De Benedetti, Pisa, ETS 2024;
- Andrea Guidi - Marcello Simonetta, Alamanno Salviati, Machiavelli e la resa di Pisa. Nuovi documenti dall'Archivio Salviati (anni 1502-1509), "Interpres", XLII (2024): 183-214;
- Heinrich Lang, «Li vostri che tenghono li libri non sanno tenere tanti chonnti» Useful knowledge and accounting as seen through the accountant's lenses and the logic of capitalism in L'economia della conoscenza: innovazione, produttività e crescita economica nei secoli XIII-XVIII / The knowledge economy: innovation, productivity and economic growth, 13th to 18th century; a cura di Giampiero Nigro | Firenze: Firenze University Press, 2023;
- Matthieu Scherman, *Les nouvelles techniques bancaires*; il testo è disponibile on-line al seguente indirizzo: <https://essentiels.bnf.fr/fr/focus/872f6c2e-166a-4fea-a6d7-bd517e90415d-nouvelles-techniques-bancaires>

⁹ I convegni e le giornate di studio realizzate sono stati:

- "Riccardo Fubini e le sue carte" - convegno, 4 giugno 2024 - Scuola Normale Superiore;
- "Giuliano Briganti. Giornata di studio", 12 novembre 2024 Scuola Normale Superiore;
- "Oltre la storia dell'arte – Eugenio Battisti nel centenario della nascita." – convegno internazionale- IULM di Milano L'archivio Battisti è conservato presso la Scuola che ha patrocinato l'evento citato 11 e 12 dicembre 2024
- Incontro con studenti dell'università di Pisa nell'ambito del corso di Metodologia della ricerca d'archivio, prof. C. Moro- Scuola Normale Superiore.

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

N.	Denominazione	Indirizzo	Superficie utile lorda (m²)
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	1.434,09
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	1.276,29
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.2024/2025

Tipologia	Sede 1: PISA			Sede 2: FIRENZE		Sede 1+2 TOTALE (m²)
	LF (m²)	S (m²)	TOTALE (m²)	SPS (m²)	TOTALE (m²)	
FUNZIONE DIDATTICA						
Aule	439,12	655,32	1.094,44	332,82	332,82	1.427,27

Tipologia	Sede 1: PISA			Sede 2: FIRENZE		Sede 1+2 TOTALE (m²)
	LF (m²)	S (m²)	TOTALE (m²)	SPS (m²)	TOTALE (m²)	
Laboratori didattici	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spazi complementari (studio autonomo; riunioni)	197,48	285,78	483,26	24,93	24,93	508,19
Biblioteche dipartimentali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FUNZIONE RICERCA						
Laboratori di ricerca	542,72	2.318,59	2.861,31	21,27	21,27	2.882,58
Spazi studio docenti e ricercatrici/ricercatori	1.041,09	3.284,97	4.326,06	888,63	888,63	5.214,69
Laboratori pesanti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FUNZIONE AMMINISTRATIVA						
Spazi per uffici tecnici e amministrativi; segreterie; CED	---	---	1.960,03	---	68,00	2.028,03
FUNZIONE SPAZI AUSILIARI E SUPPORTO						
Spazi ausiliari (corridoi, scale, archivi, depositi, servizi igienici, etc.)	---	---	16.487,89	---	659,09	17.146,98
Grandi spazi a uso condiviso	---	---	6.706,91	---	177,56	6.884,47
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

Nel corso del 2023 il Segretario generale ha messo a punto un progetto di revisione nella prospettiva di rispondere in termini organizzativo gestionali all'esigenza di integrazione e omogeneizzazione delle procedure e delle prassi operative in diversi ambiti (didattica, gestione collegi, supporto al corpo docente e ricercatore) tra le sedi di Pisa e Firenze.

Il progetto, approvato dal Consiglio di amministrazione, previo parere favorevole del Senato accademico, in occasione della seduta del 20 settembre 2023, ha previsto due macro-interventi: il venir meno dell'area Polo fiorentino e l'istituzione di una nuova struttura tecnico gestionale (in breve STG) presso la sede di Firenze.

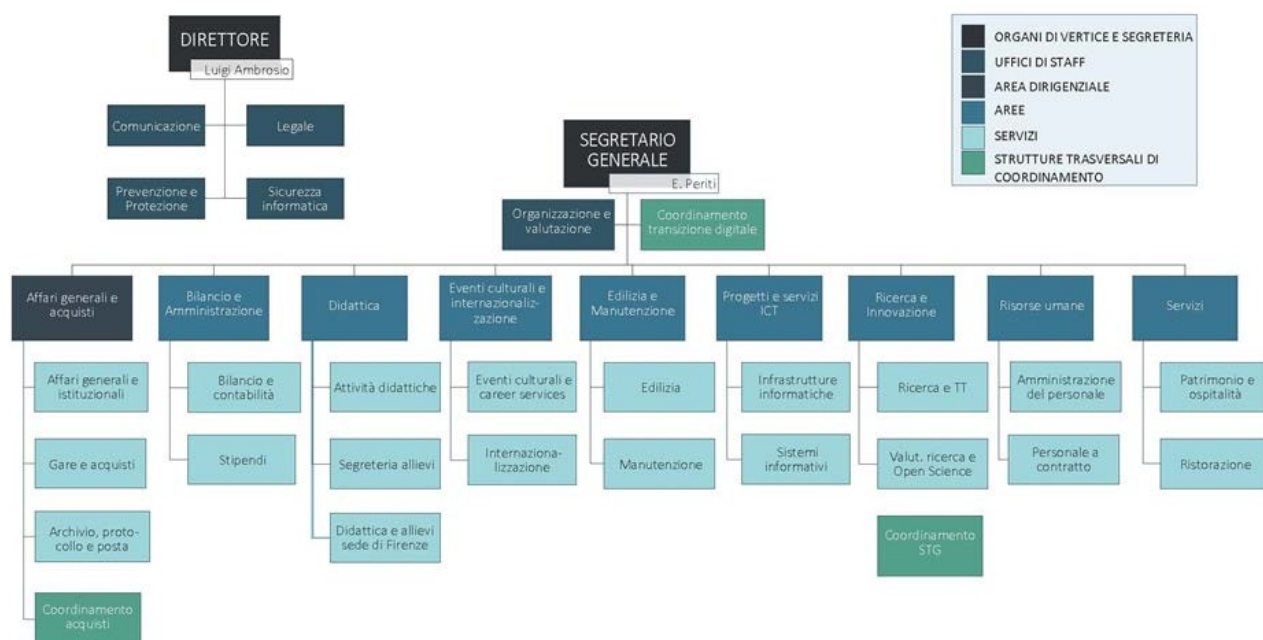
Sulla base del mandato consiliare conferitogli, nonché all'esito di una serie di incontri svolti nei mesi successivi con i/le responsabili delle strutture coinvolte, il Segretario generale ha adottato due distinti decreti con cui, a decorrere dal 1° gennaio 2024, è stata disposta:

-la cessazione dell'area Polo fiorentino e all'interno dell'area Didattica l'attivazione di un nuovo servizio dedicato alla didattica ed alle allieve ed agli allievi della Classe di Scienze politico sociali. In tale servizio, denominato Didattica e allievi sede di Firenze, è confluito il personale tecnico amministrativo precedentemente afferente al servizio Didattica del Polo dell'area Polo fiorentino;

- la costituzione di una nuova struttura tecnico gestionale (in breve STG) denominata "STG Firenze" a supporto del laboratorio Cosmos, del personale docente e ricercatore della Classe di Scienze politico sociali, nonché dell'Istituto Ciampi in quanto ad oggi presieduto da docente della Classe di Scienze Politico- Sociali che sarà da essa supportato. Nella "STG Firenze" è confluito il personale tecnico amministrativo precedentemente afferente al servizio Eventi e gestione del polo dell'area Polo fiorentino.

Alla luce dei predetti interventi, gli organigrammi al 1° gennaio 2024 dell'Amministrazione, dei Centri di supporto e delle STG (Strutture tecnico gestionali) sono di seguito rappresentati:

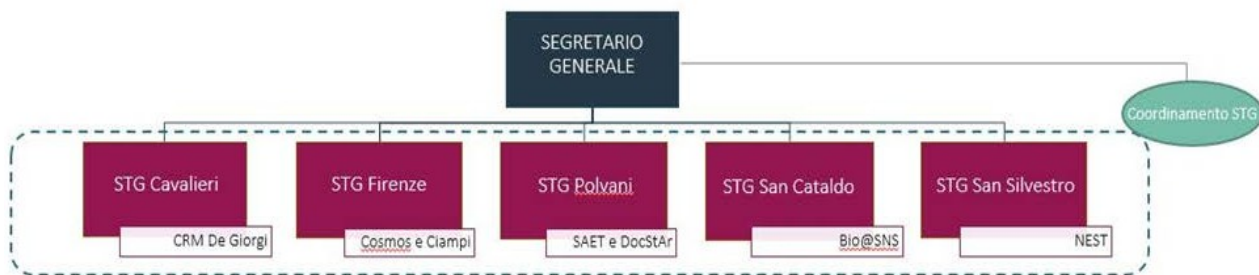
Organigramma amministrazione



Organigramma dei centri di supporto



Organigramma delle STG – strutture tecnico-gestionali



La seconda metà dell'anno 2024 è stata dedicata alla verifica e alla messa a punto di tutte le condizioni necessarie per implementare un nuovo scenario organizzativo basato su tre "aree manageriali" corrispondenti ad altrettante posizioni dirigenziali, inclusa quella già attiva alla Scuola.

Il Consiglio di amministrazione nella seduta del 23 luglio ha deliberato la sostenibilità alla proposta e il Segretario generale ha provveduto al suo perfezionamento, rendendola operativa nel 2025.

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.

Studiose 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 ricerche svolte presso il Laboratorio di Documentazione Storico Artistica (DocStAr) si muovono nell'ambito storico-artistico, inteso senza cesure cronologiche dall'antichità classica all'età contemporanea. L'intento documentario copre una vasta gamma di temi e metodologie, che vanno dalle indagini non invasive su singole opere, alla realizzazione di archivi informatici relativi a fondi grafici e fotografici, epistolari e fonti a stampa.

Il termine "storico-artistico", pertanto, indica più un metodo che un proposito di gerarchia qualitativa, dal momento che già nel campo di lavoro dei precedenti laboratori rientravano le più diverse forme di comunicazione visiva.

Al tempo stesso l'attività del Laboratorio DocStAr è rivolta allo studio e alla divulgazione critica di raccolte collezionistiche e istituzioni museali, includendo complesse reti territoriali, attraverso varie e differenziate modalità comunicative che valorizzano anche le più recenti tecnologie digitali.

Laboratorio National Enterprise for Nanoscience and Nanotechnology – NEST

NEST, il National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology, è un centro di ricerca e formazione interdisciplinare dove ricercatrici e ricercatori di fisica, chimica e biologia indagano la materia sulla nanoscala.

La conoscenza acquisita è impiegata per sviluppare nuovi sistemi nanobiotechologici, dispositivi e architetture nanoelettroniche e fotoniche.

Il NEST comprende quattro diverse istituzioni: Scuola Normale Superiore, Istituto Italiano di Tecnologia, Consiglio Nazionale delle Ricerche e Scuola Superiore Sant'Anna. Sebbene ogni istituzione abbia il suo proprio personale di ricerca e amministrativo (il "Laboratorio NEST" della Normale, il "Center for Nanotechnology Innovation" di IIT, l'Istituto Nanoscienze del CNR e il "Nanoplant" della Scuola Sant'Anna) le strumentazioni e le attività di ricerca sono condivise e coordinate, e ricercatrici e ricercatori collaborano per il raggiungimento di obiettivi scientifici specifici, indipendentemente dalla loro affiliazione.

Questa concentrazione di forze e flessibilità permette al NEST di affrontare un largo spettro di attività di ricerca che vanno dalla progettazione, la crescita e l'analisi sperimentale di nanostrutture ibride semiconduttore/superconduttore, per le scienze e le tecnologie quantistiche, fino agli studi di singola molecola in cellule e tessuti in vitro. Nonostante questi molteplici ambiti di ricerca, gli scienziati e le scienziate del NEST adottano un approccio unificato, grazie alla profonda integrazione tra i suoi gruppi di ricerca multidisciplinari, caratteristica della nanoscienza.

Laboratorio di biologia – Bio@SNS

Il focus scientifico della ricerca presso Bio @ SNS è lo studio del cervello, delle sue funzioni e dei suoi meccanismi durante lo sviluppo, l'età adulta e l'invecchiamento. La ricerca segue due direttrici principali: il focus su Neurobiologia e Neuroscienze (studi di lunga tradizione in Normale) è completato e integrato da nuovi programmi scientifici che studiano le basi molecolari e cellulari dello sviluppo neuronale, la biologia delle cellule staminali, la neurodegenerazione e l'invecchiamento.

L'obiettivo di Bio @ SNS è sviluppare e mettere a punto tecnologie all'avanguardia e strategie sperimentali nel campo della genomica, degli anticorpi ricombinanti, dell'optogenetica e dell'incorporazione genetica di aminoacidi non naturali, attraverso l'espansione del codice genetico, in proteine ricombinanti di interesse.

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 assegni di ricerca biennali denominati "Junior Visiting Positions", 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 Facoltà di Scienze Politiche e 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.

3.1.2 Progetti attivi e relativi finanziamenti

Il numero dei progetti attivi nel 2024 è leggermente inferiore a quello registrato nel 2023; questa flessione è principalmente dovuta alla naturale scadenza dei progetti ministeriali legati al finanziamento MUR PRO3 per il triennio 2021-2023 destinato alla ricerca delle Scuole ad ordinamento speciale.

Tabella 6. Numero di progetti di ricerca attivi

	2022				2023				2024			
	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot	LF	S	SPS	Tot
Totale progetti attivi	124	240	60	424	149	310	91	550	123	241	80	444
di cui UE	3	14	5	22	2	18	7	28	3	17	7	27
di cui PNRR	2	9	1	12	2	12	3	17	2	13	3	18
di cui ministeri	17	41	2	60	23	53	10	86	12	28	6	46
di cui conto terzi	0	9	0	9	-	26	-	26	0	19	0	19
di cui SNS	84	140	38	262	99	176	57	332	86	145	53	284
di cui altri progetti	18	27	14	59	22	25	14	61	20	19	11	50

Nel corso del 2024 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.

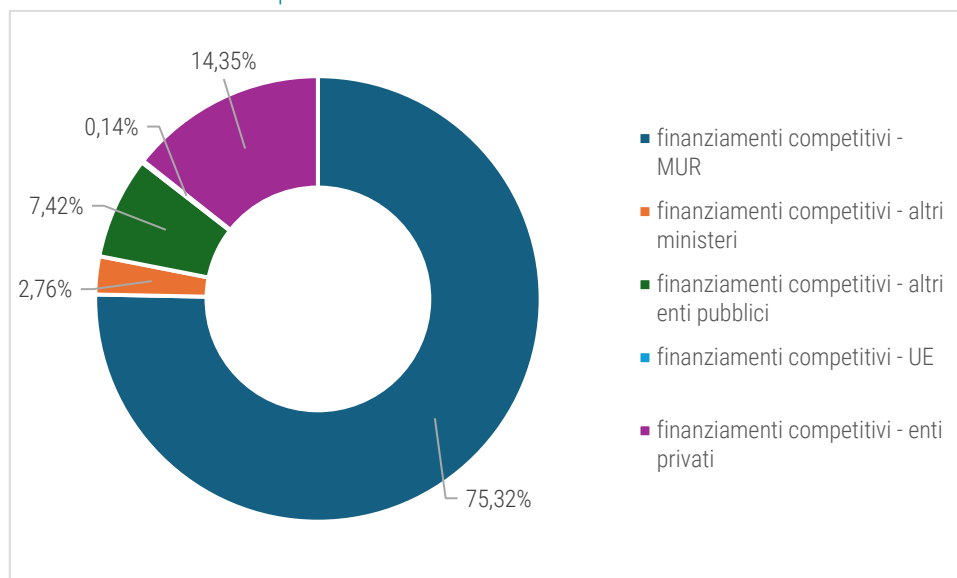
Per quanto riguarda la ricerca finanziata dalla Commissione Europea, si registrano 8 progetti attivi finanziati nell'ambito del Programma Horizon 2020 e 16 progetti attivi finanziati nell'ambito del Programma Horizon Europe (di cui 4 iniziati nel 2024).

Tabella 7. Finanziamenti per progetti di ricerca

	2020	2021	2022	2023	2024
Proventi da ricerche commissionate (conto terzi)	€ 133.900	€ 197.640	€ 279.220	€ 228.489	€ 163.336
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	€ 4.228.513	€ 4.976.299	€ 11.328.140	€ 10.562.583	€ 6.336.152
di cui da MUR	€ 1.716.592	€ 1.751.344	€ 6.610.975	€ 6.572.512	€ 3.886.382
di cui da altri ministeri	€ 99.348	€ 118.624	€ 108.569	€ 154.447	€ 142.487
di cui da altri enti pubblici	€ 666.281	€ 1.160.068	€ 1.123.126	€ 808.235	€ 383.092,70
di cui da UE ed enti internazionali pubblici	€ 690.714	€ 1.221.896	€ 2.416.722	€ 1.932.092	€ 727.912
di cui da enti privati	€ 1.055.577	€ 724.367	€ 1.068.748	€ 1.095.295	€ 740.690

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 2024



3.1.3 VQR 2020-2024

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

La valutazione risulta articolata, per ciascuna Istituzione, in sei profili di qualità:

- del personale permanente, ovvero del personale afferente all’istituzione valutata che ha mantenuto lo stesso ruolo nel periodo 2020-2024;
- delle politiche di reclutamento, ovvero del personale afferente all’istituzione valutata che è stato assunto o ha conseguito avanzamenti di carriera nel periodo 2020-2024;
- della formazione alla ricerca, ovvero del personale di cui alle lettere a) e b) afferente all’istituzione valutata che ha conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso l’istituzione valutata, integrato con il personale afferente a istituzioni accademiche italiane ed estere, a enti di ricerca, a pubbliche amministrazioni o imprese che svolgono attività di ricerca e sviluppo e che ha conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso l’istituzione valutata;
- delle attività di valorizzazione delle conoscenze;
- dell’entità finanziaria dei progetti competitivi internazionali dell’istituzione effettivamente attivati, rispetto al totale dei progetti attivati nel Settore Concorsuale di riferimento;
- delle infrastrutture di ricerca, sottoposte a valutazione su base volontaria dagli Enti di Ricerca e dalle istituzioni volontarie.

Secondo il bando VQR 2020-2024, ciascuna istituzione, con riferimento alle strutture sottoposte a valutazione – nel caso della Scuola, le tre Classi accademiche – era tenuta a scegliere un numero di prodotti di ricerca da valutare pari a una media di 2,5 per ricercatore (ciascun ricercatore dovrà conferire almeno un prodotto) e un caso studio ogni cento ricercatori.

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

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

Gli indicatori di qualità elaborati da ANVUR verranno utilizzati dal Ministero ai fini del riparto delle risorse assegnate agli atenei con finalità premiali. Si segnala in particolare che il profilo a), relativo ai prodotti realizzati dai ricercatori in servizio alla Scuola nel periodo 2020-2024, compresi quelli realizzati dai ricercatori che, durante tale periodo, sono stati assunti o hanno conseguito una progressione di carriera (profilo b), non potrà avere un peso inferiore al 75%, mentre nel precedente esercizio di valutazione, VQR 2015-2019, il peso attribuito a tale profilo di qualità era pari al 90%.

In vista dell'esercizio di valutazione 2020-24, la Scuola si è dotata di un software di supporto alla valutazione della produzione scientifica, aderendo al contratto CRUI per l'accesso alla fornitura quinquennale del software "Criterium" (deliberazione n. 83/2023 del Consiglio di amministrazione SNS). Tale software consente di disporre, sia per le aree bibliometriche che per quelle non bibliometriche, di un cruscotto di valutazione della produzione scientifica attraverso il calcolo di indicatori (qualitativi e quantitativi) utili alle procedure di valutazione.

Il software Criterium attinge i dati sulla produzione scientifica della Scuola dall'Archivio istituzionale della ricerca IRIS. Si segnala quindi che, al fine di un efficace utilizzo del software e dell'attendibilità del cruscotto che simula la valutazione della produzione scientifica di ateneo e presenta possibili scelte di prodotti, è necessario che l'Archivio della ricerca della Scuola sia completo di tutti gli output di ricerca prodotti nel periodo 2020-2024.

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

Di seguito una tabella riepilogativa con il numero dei ricercatori per ciascuna Classe e Disciplina SNS, con il relativo numero di prodotti sottoposti in valutazione e i referenti coinvolti nella scelta.

Tabella 8. Numero dei ricercatori per ciascuna Classe e Disciplina SNS, numero di prodotti sottoposti in valutazione e referenti coinvolti

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

Le attività in cui sono stati coinvolti i 94 ricercatori, i referenti di Disciplina SNS, i Presidi, il Prorettore alla Ricerca e il Servizio Valutazione della ricerca e Open Science (SVR) sono state articolate secondo il seguente calendario:

Tabella 9. Calendario attività relative ai profili di qualità a) e b)

Attività	Date	Personale coinvolto
Aggiornamento dell'Archivio istituzionale della ricerca IRIS con gli output di ricerca del periodo 2020-24	Dicembre 2024	Ricercatori
Apertura della campagna in Criterium, scelta dei migliori 4 prodotti e compilazione dei metadati aggiuntivi	Seconda/terza settimana di gennaio 2025	Ricercatori
Scelta dei migliori prodotti per ciascuna Disciplina in Criterium	Quarta settimana di gennaio 2025	Referenti di Disciplina
Scelta dei migliori prodotti per ciascuna Classe in Criterium	Prima settimana di febbraio 2025	Presidi delle Classi
Scelta finale dei migliori prodotti per SNS in Criterium	Prima settimana di febbraio 2025	Prorettore alla Ricerca
Chiusura della campagna in Criterium e invio dati a IRIS	Seconda settimana di febbraio 2025	SVR
Apertura della campagna in IRIS e controlli finali sui metadati e i full text	Ultime settimane di febbraio 2025	SVR
Chiusura della campagna in IRIS, invio dei dati alla piattaforma VQR, invio dei prodotti in valutazione tramite piattaforma VQR	28 febbraio 2025	SVR, Prorettore alla Ricerca

Per quanto riguarda il **profilo di qualità c) (formazione alla ricerca)** sono stati considerati i prodotti 2020-2024 dei ricercatori che avevano conseguito il dottorato di ricerca nel periodo 2017-2023 presso la Scuola

Normale e che al 1° novembre 2024 prestavano servizio in atenei partecipanti alla VQR e per i quali hanno conferito prodotti.

Questi output di ricerca potevano essere integrati con un prodotto per ciascun Dottore di ricerca che avesse conseguito il titolo presso la Scuola nel periodo 2017-2023 e che al 1° novembre 2024 fosse in servizio presso altri Enti italiani o esteri, Pubbliche amministrazioni o imprese e non risultasse afferente come ricercatore in Istituzioni partecipanti alla VQR 2020-2024.

I Dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo presso la Scuola nel periodo 2017-2023 sono 492.

Di questi, circa 200 sono risultati in servizio al 1° novembre 2024 presso Enti italiani o esteri, Pubbliche amministrazioni o imprese e non afferenti come ricercatori in Istituzioni partecipanti alla VQR 2020-2024. Il Servizio "Valutazione della ricerca e Open Science" li ha contattati e ha inviato loro, tramite apposito software, un modulo da compilare e firmare online per ottenere il consenso all'uso dei relativi prodotti 2020-2024 ai fini VQR.

La scelta finale dei prodotti dei Dottori di ricerca da presentare in VQR è stata affidata ai referenti individuati per i corsi PhD, ai Presidi delle Classi e al Prorettore alla Ricerca.

Le attività in cui sono stati coinvolti i referenti, i Presidi e il Prorettore alla Ricerca sono state articolate secondo il seguente calendario:

Tabella 10. Calendario attività relative ai profili di qualità c)

Attività	Date	Personale coinvolto
Inserimento in IRIS dei prodotti degli ex PhD che hanno accordato il consenso ai fini VQR	ottobre/novembre 2024	SVR
Apertura della campagna ex PhD in Criterium	Novembre 2024	SVR
Controllo qualità dei prodotti degli ex PhD e scelta dei prodotti da inviare in valutazione	Prima settimana di dicembre 2024	Referenti corsi PhD
Scelta definitiva dei prodotti da presentare in VQR	Seconda settimana di dicembre 2024	Presidi e Prorettore alla Ricerca
Controlli su metadati e full text, chiusura della campagna ex PhD in Criterium	Terza settimana di dicembre 2024	SVR
Apertura della nuova campagna ex PhD in Criterium e ribaltamento dei dati della precedente	Seconda settimana di gennaio 2025	SVR
Chiusura della campagna ex PhD in Criterium e invio dati a IRIS	Seconda settimana di febbraio 2025	SVR
Apertura della campagna in IRIS e controlli finali sui metadati e i full text	Ultime settimane di febbraio 2025	SVR
Chiusura della campagna in IRIS, invio dei dati alla piattaforma VQR, invio dei prodotti in valutazione tramite piattaforma VQR	28 febbraio 2025	SVR, Prorettore alla Ricerca

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

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

- produzione, gestione di beni pubblici
- public engagement

I motivi che hanno spinto alla scelta sono molteplici:

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

Infine, relativamente ai **profili di qualità dell'Istituzione e)** (entità finanziaria dei progetti competitivi internazionali) **e f)** (infrastrutture di ricerca), nel primo caso sono stati selezionati tutti i progetti competitivi internazionali a finanziamento diretto attivati alla Scuola nel periodo di riferimento, con le caratteristiche richieste da ANVUR, mentre nel secondo caso, quello relativo alle infrastrutture di ricerca, la Scuola non ha partecipato alla valutazione, riservata ai soli Enti di ricerca.

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 saranno perfezionate nel corso del 2025.

Infine, nel 2024 sono state realizzate le Attività Didattiche di Elevata Qualificazione programmate nel corso del 2023, oltre all'organizzazione della "Summer School on Molecular Dynamics for Material Science, Nanotechnology and Biophysics".

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 sono ancora in fase di valutazione.

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. 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.	Tommaso Pizzorusso

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
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
FAIR: Future AI Research Affiliazione a Spoke 1. 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.	Fosca Giannotti
NQSTI - National Quantum Science and Technology Institute Leader Spoke 5. Affiliazione a Spoke 2, 8, 9. 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.	Fabio Beltram
CHANGES - Cultural Heritage Active Innovation for Next-Gen Sustainable Society Affiliazione a Spoke 3. "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.	Lino Leonardi
CHANGES - Cultural Heritage Active Innovation for Next-Gen Sustainable Society Co-leader Spoke 8 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	Alessandro Schiesaro

Progetto	Referente scientifico/a
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.	

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

Progetto	Referente scientifico/a
National Centre for HPC, Big Data and Quantum Computing Affiliazione a Spoke 3. 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. Il Centro nazionale ha due finalità principali: • 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.	Andrea Ferrara

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

Progetto	Referente scientifico/a
THE - Tuscany Health Ecosystem Leader Spoke 8. 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:	Antonino Cattaneo (nel 2024 subentra Tommaso Pizzorusso)

Progetto	Referente scientifico/a
• 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	
THE - Tuscany Health Ecosystem Affiliazione a Spoke 4. 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.	Fabio Beltram

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

Progetto	Referente scientifico/a
SoBigData.it - Strengthening the Italian RI for Social Mining and Big Data Analytics 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 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.	Fabrizio Lillo
EBRAINS - European Brain ReseArch INfrastructureS – Italy 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	Antonino Cattaneo (nel 2024 subentra Francesco Raimondi)

Progetto	Referente scientifico/a
infrastruttura in grado di fornire le tecnologie messe a punto presso il laboratorio e di seguito indicate: • 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.	
BRIEF - Biorobotics Research and Innovation Engineering Facilities 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. 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.	Fabio Beltram (collaborazione in un progetto coordinato dalla Scuola Superiore Sant'Anna)

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 tre declinazioni:**
 1. *World University Ranking (THE WUR)*, che prende in considerazione più di 2000 istituzioni universitarie da 115 paesi. Nell'edizione 2025* la SNS è al 154° posto nel ranking globale e 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 questo ranking ha valutato, sulla base di 18 indicatori di performance:
 - per Physical Sciences, 1.447 università di 107 paesi
 - per Social Sciences, 1.093 università di 100 paesi
 - per Arts & Humanities, 750 università di 72 Paesi
 3. *THE World's Best Small Universities*, che analizza le università già classificate nel THE WUR, selezionando quelle che erogano insegnamenti in più di quattro subject e hanno meno di 5.000 studenti. I risultati dell'edizione 2024, ultima in ordine temporale, vedono la Scuola in terza posizione a livello mondiale su 20 università classificate.

Tabella 11. Piazzamenti SNS nel ranking THE WUR – ultime tre edizioni¹¹

2025		2024		2023	
Globale	Nazionale	Globale	Nazionale	Globale	Nazionale
154	2	168	2	183	2

Tabella 12. Piazzamenti SNS – THE WUR by subject – ultime tre edizioni

Subject	2025		2024		2023	
	Globale	Nazionale	Globale	Nazionale	Globale	Nazionale
Physical Sciences	81	1	94	1	94	1
Social Sciences	176-200	2	176-200	2	176-200	2
Arts & Humanities	101-125	4	126-150	4	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 vede la Scuola salire al 194^a nel ranking mondiale e al 9^a posto in quello nazionale, con risultati particolarmente degni di nota per la narrow subject area “Classics & Ancient history” dove la SNS si classifica 8^a a livello mondiale e 2^a a livello nazionale.

¹¹ L'annualità dell'edizione del ranking ha ad oggetto dati riferiti ad anni accademici e relativi esercizi finanziari pregressi (es. edizione 2025 = a.a. 2021/22 – e.f. 2022) e conferiti nell'anno solare che precede quello dell'edizione stessa, in questo caso nel 2024.

Tabella 13. Piazzamenti SNS QS by Subject – Ultime tre edizioni

Quacquarelli Symonds (QS) by Subject						
Broad subject area						
Arts & Humanities	2025		2024		2023	
	Globale	Nazionale	Globale	Nazionale	Globale	Nazionale
	194	9	231	10	231	10
Narrow subject area						
Classics & Ancient history	8	2	5	2	5	2

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 natie 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 FAIR¹². I dati della ricerca sono essi stessi risorse da condividere e rendere accessibili, contribuendo alla riproducibilità della ricerca e al loro riuso da parte di altri. Per questo è necessario sviluppare nuove tecnologie e metodi di condivisione dei dati FAIR 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, ma anche di accelerare lo sviluppo della ricerca e promuoverne l'impatto scientifico, sociale ed economico nel solco della tradizione che da sempre la contraddistingue: la promozione del merito e della cultura a beneficio dell'intera collettività. In quest'ottica, l'obiettivo strategico è stato declinato in quattro sotto-obiettivi, con relativi indicatori, volti a:

1. accrescere la percentuale di prodotti ad accesso aperto depositati nell'Archivio della ricerca IRIS;
2. aumentare il numero di pubblicazioni natie 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 sono state condotte le seguenti azioni:

¹² <https://www.go-fair.org/fair-principles/>

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)

2021



istituzione del Servizio Valutazione della ricerca e Open Science



avvio della formazione dedicata ad allievi/e PhD sui temi open access/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)

2022



avvio della validazione sistematica di metadati e full text in IRIS



istituzione del Fondo di ateneo per pubblicazioni 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

2023



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

partecipazione al progetto OpenAPC



avvio pubblicazioni diamond OA da parte delle Edizioni della Normale

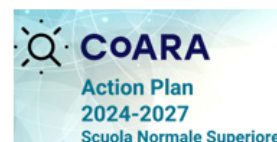
trasformazione degli Annali di Lettere in rivista diamond OA



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

2024

approvazione CoARA Action Plan SNS 2024-2027



organizzazione IX convegno AISA

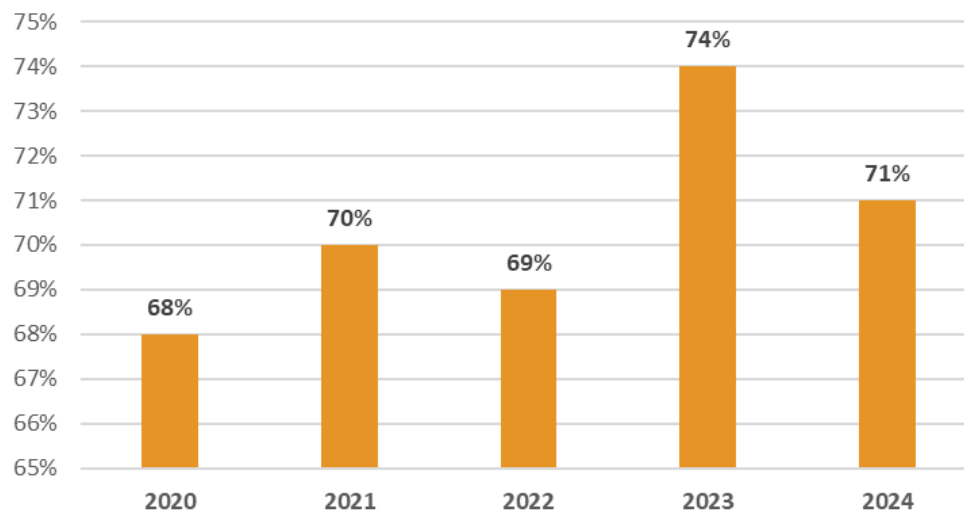


Monitoraggio dei sotto obiettivi:

1. Accrescere la percentuale di prodotti ad accesso aperto depositati nell'Archivio IRIS

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

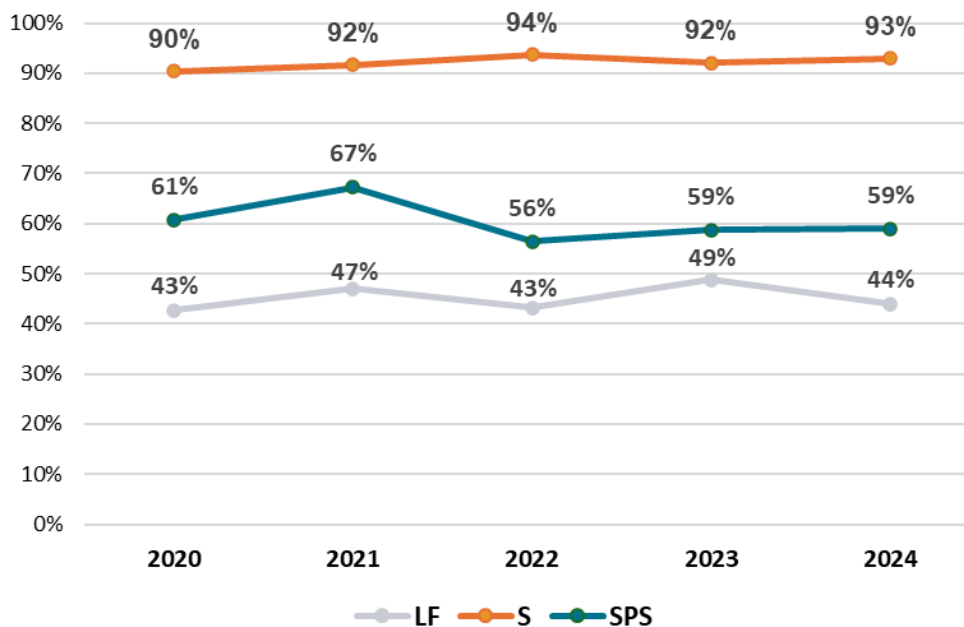
Grafico 2. Percentuale pubblicazioni* ad accesso aperto per anno



* Tipologie valide per la VQR 2020-2024 + Tesi PhD

Dati: IRIS, 25.03.2025

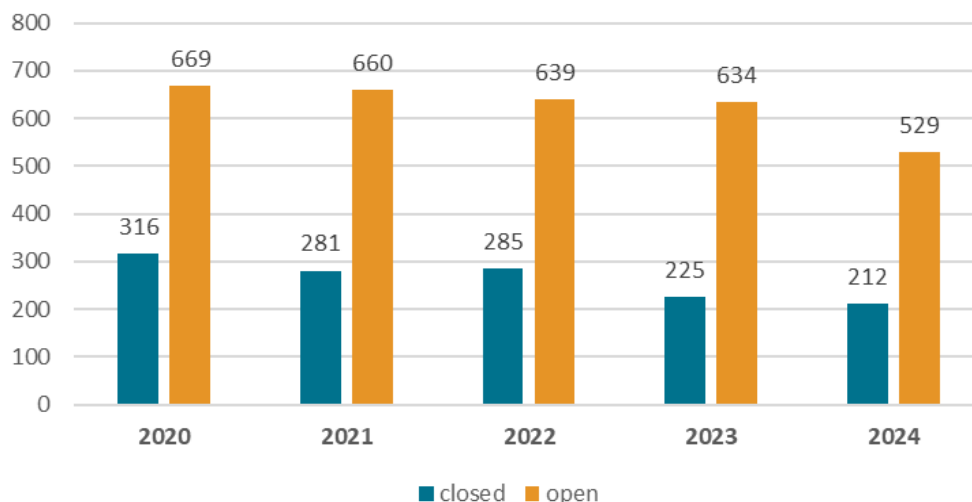
Grafico 3. Percentuale pubblicazioni* ad accesso aperto per Classe per anno



* Tipologie valide per la VQR 2020-2024 + Tesi PhD

Dati: IRIS, 25.03.2025

Grafico 4. Pubblicazioni* per policy di accesso del full text



* Tipologie valide per la VQR 2020-2024 + Tesi PhD

Dati: IRIS, 25.03.2025

Analizzando i dati SNS nel complesso si nota un **incremento delle pubblicazioni 2020-2023 con full text ad accesso aperto** depositate in IRIS dal personale di ricerca della Scuola. Nel 2020 il 68% delle pubblicazioni presenti in IRIS era open access, mentre nel 2023 si raggiunge il 74% di pubblicazioni ad accesso aperto grazie 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 su copyright, accesso aperto e IRIS dedicata ai PhD.

La flessione nella percentuale di prodotti ad accesso aperto che si rileva nel 2024 è, invece, dovuta al deposito in IRIS non tempestivo da parte del personale di ricerca delle pubblicazioni, come dimostra anche il numero complessivo di pubblicazioni 2024 presenti in IRIS alla data di rilevazione di marzo 2025 (741 prodotti del 2024 *versus* 859 del 2023). Si precisa inoltre che il personale di ricerca che prende servizio presso la SNS può archiviare in IRIS i prodotti pubblicati precedentemente alla nuova afferenza e quindi far variare il numero delle pubblicazioni totali per anno e la percentuale di prodotti open access. Infine, il gruppo di lavoro su IRIS, che valida metadati e full text dei prodotti depositati, svolge una costante attività di ricerca dei full text ad accesso aperto e contribuisce a far variare la percentuale di accesso aperto di IRIS di anno in anno.

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

Grafico 5. Richieste Fondo OA per ruolo

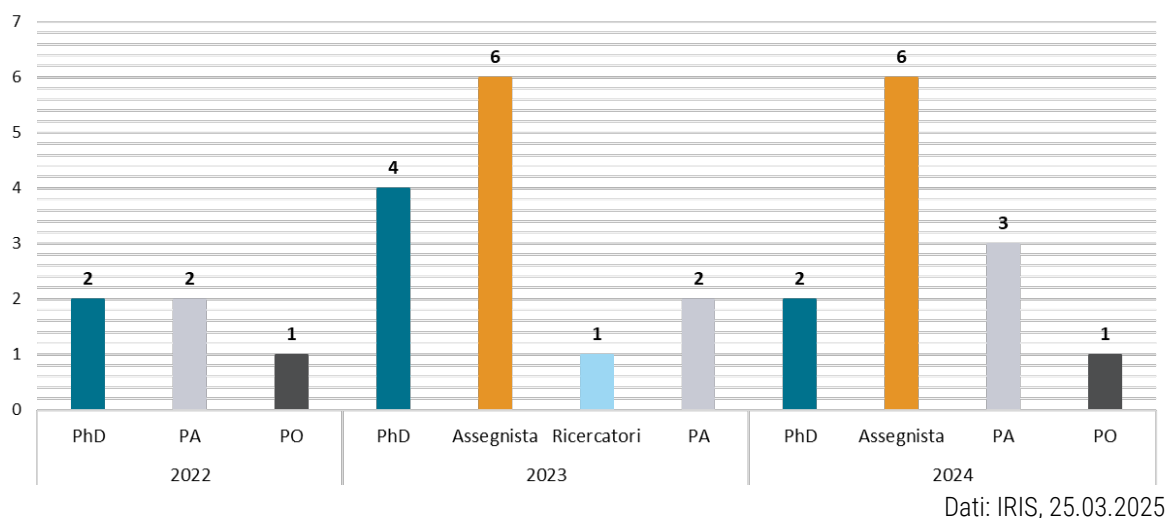


Grafico 6. Somme erogate dal Fondo OA per anno

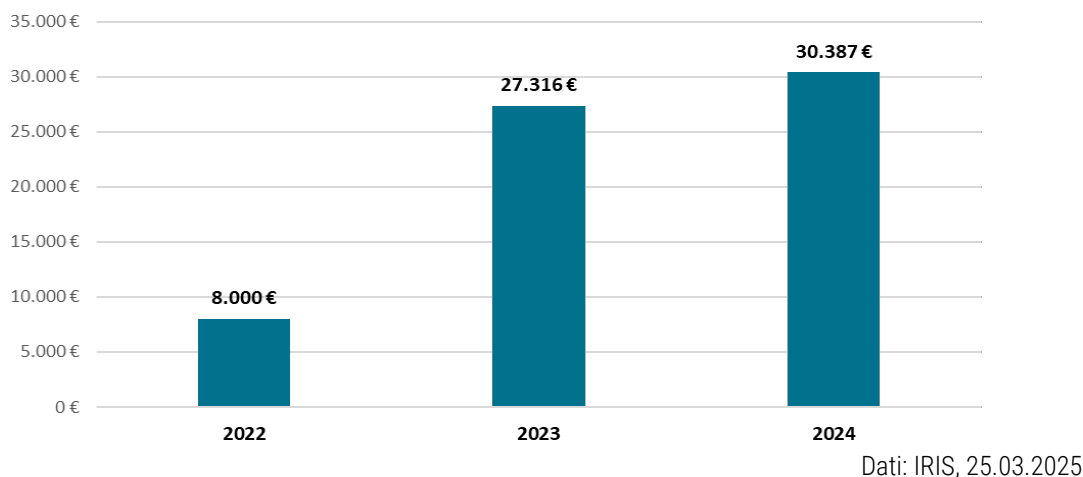
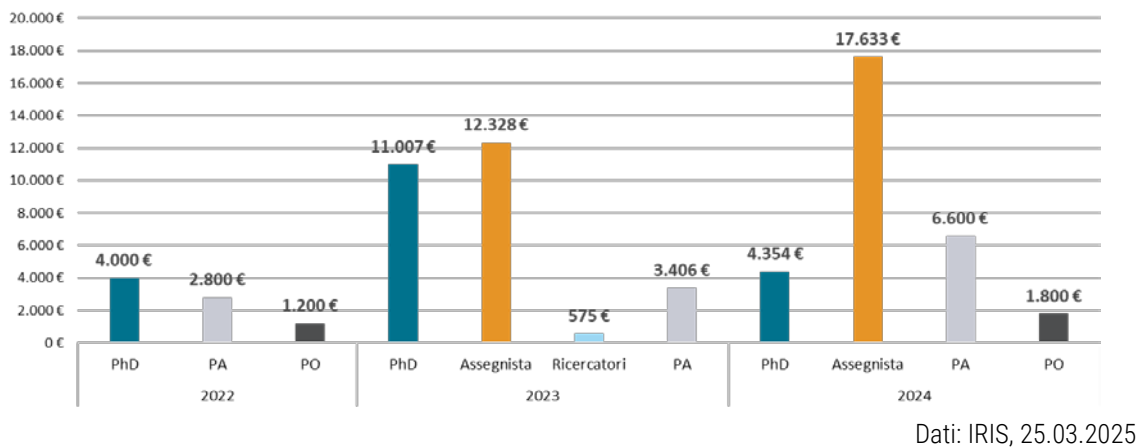


Grafico 7. Somme erogate dal Fondo OA per ruolo



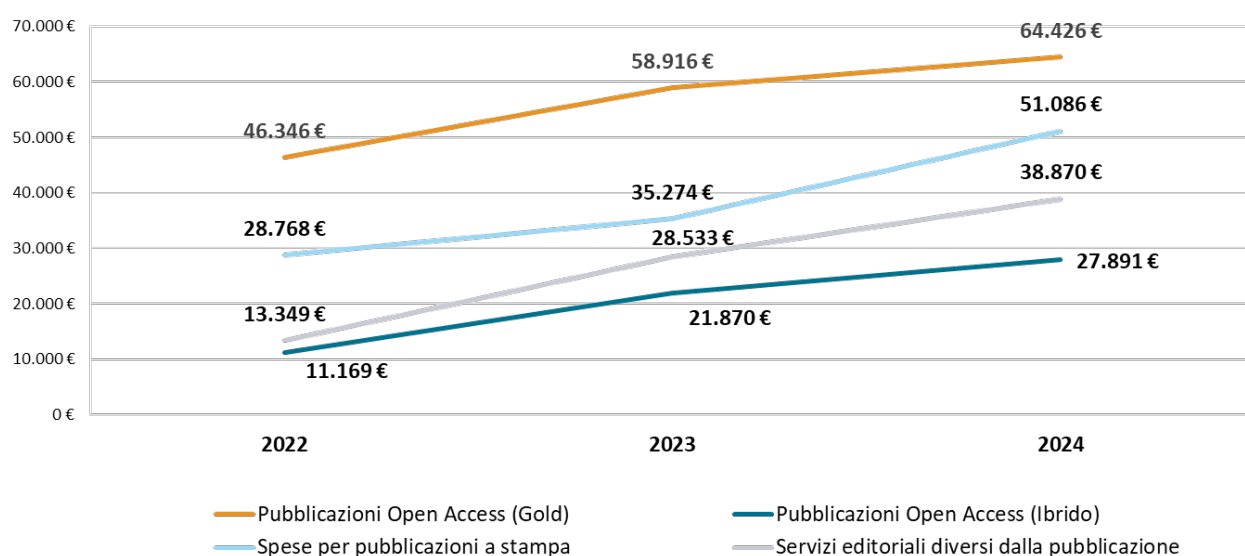
La scelta del personale di ricerca di pubblicare ad accesso aperto gli output di ricerca è determinata e supportata, almeno in parte, dal Fondo di ateneo per pubblicazioni ad accesso aperto (d'ora in poi Fondo OA), istituito nel 2022 e dedicato al finanziamento di articoli, contributi in volume e libri pubblicati in sedi editoriali nati ad accesso aperto non finanziati direttamente dal progetto che supporta la ricerca.

Il Fondo OA agevola 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. Nel 2023, secondo anno di istituzione del Fondo OA, si rileva un **incremento di circa il 70% nell’accesso al Fondo OA** da parte del personale di ricerca: nel 2023 sono stati erogati 13 contributi per pubblicazioni open access (per una spesa complessiva di € 27.316) a fronte dei 5 contributi del 2022 (€ 8.000)¹³ e la tendenza si mantiene costante nel 2024 con 12 contributi erogati (per una spesa pari a € 30.387).

3. Monitorare i costi per pubblicazioni ad accesso aperto, a stampa e per servizi editoriali diversi dalla pubblicazione

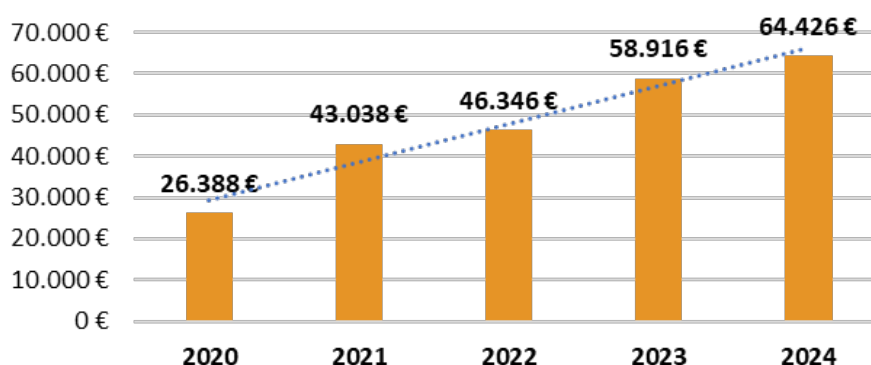
Indicatore: monitoraggio costi per pubblicazioni e servizi editoriali (on/off)

Grafico 8. Spese per tipologia del servizio editoriale



Dati: IRIS, 25.03.2025

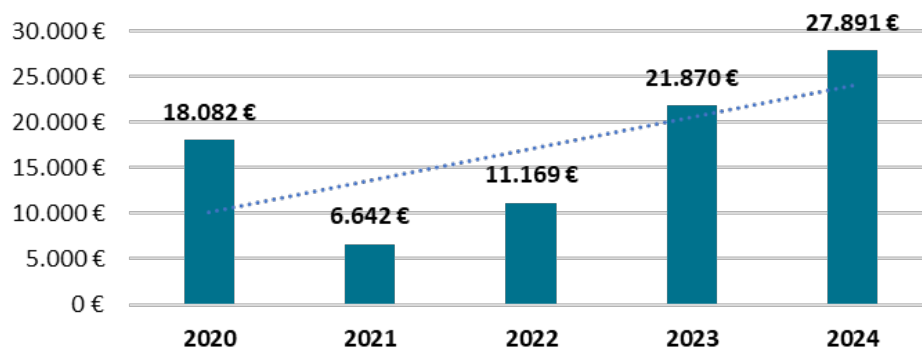
Grafico 9. Costi per Gold OA



Dati: IRIS, 25.03.2025

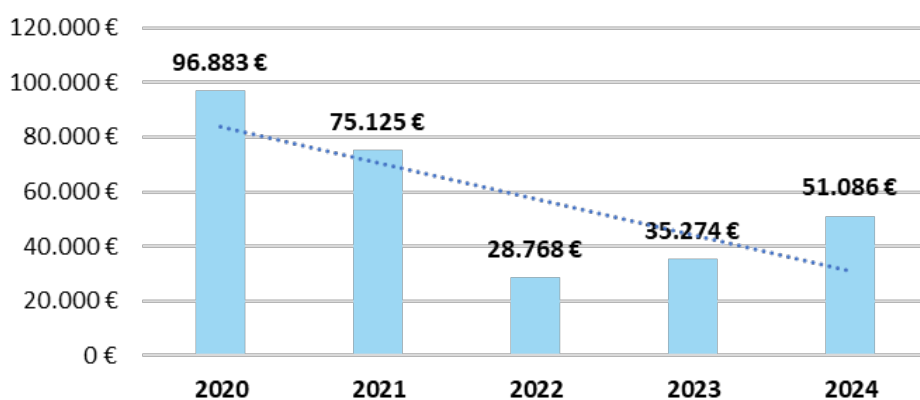
¹³ Il Fondo OA è attivo dalla seconda metà del 2022, motivo per cui l’incremento rispetto al 2023 è di circa il 70%.

Grafico 10. Costi per OA ibrido



Dati: IRIS, 25.03.2025

Grafico 11. Contributi stampa



Dati: IRIS, 25.03.2025

Dal 2022 la Scuola rileva sistematicamente i costi delle pubblicazioni ad accesso aperto (gold e ibride), di quelle a stampa e per i servizi editoriali complementari diversi dalla pubblicazione: sono state create quattro voci di bilancio ad hoc e viene effettuato un controllo centralizzato sulle stesse al momento dell'affidamento del servizio in modo da garantire la correttezza dell'imputazione dei costi. La mappatura dei costi è stata inoltre facilitata dall'integrazione nel 2022 di IRIS con il gestionale di contabilità U-GOV, grazie a cui è stato possibile ricostruire i costi sostenuti dalla SNS anche in precedenza (2020-2021).

Il monitoraggio quinquennale mostra l'aumento costante e progressivo della spesa per pubblicazioni gold open access e la significativa diminuzione dei contributi per la stampa, soprattutto nel 2022 rispetto al primo anno della rilevazione: la SNS nel 2020 ha sostenuto costi pari a € 96.883 per la stampa di volumi e pari a € 28.768 nel 2022. Nonostante, poi, la tendenza delle spese per pubblicazioni in modalità standard risulti nuovamente in salita dal 2022 al 2024 (in parte a causa di impegni assunti in precedenza dalla SNS con editori tradizionali che hanno pubblicato i testi e riscosso le somme dovute nel 2024), le pubblicazioni open access - soprattutto gold - rappresentano la quota parte più consistente delle spese per pubblicazioni della Scuola.

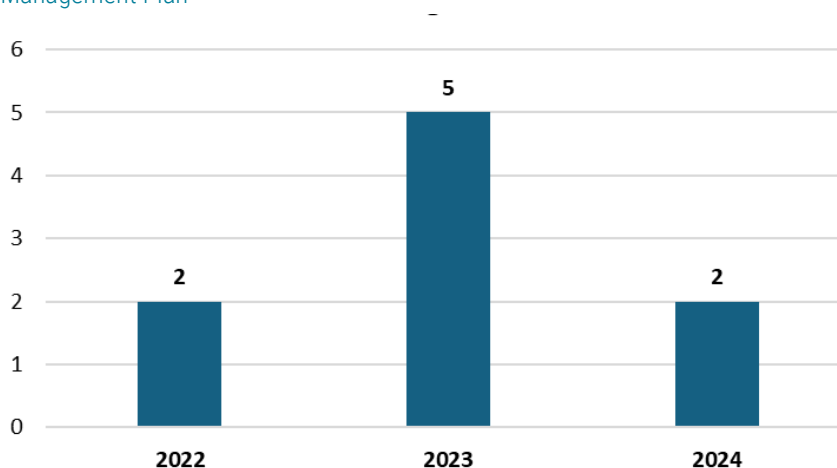
Dal 2022 la SNS, inoltre, ha aderito al progetto [OpenAPC](#), a cui partecipano 631 istituzioni europee e grazie al quale vengono mappati i costi per l'open access gold e ibrido e il nr. di articoli pubblicati grazie ai contratti trasformativi per singolo editore. La partecipazione al progetto prevede che per la rilevazione

dei costi non venga usato il criterio della competenza economica bensì quello dell'effettivo importo liquidato.

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

Grafico 12. Nr. Data Management Plan



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 dell'Action Plan SNS), si rileva ancora un limitato numero di DMP redatti dal personale di ricerca SNS legati esclusivamente agli obblighi del finanziatore europeo, ovvero a progetti Marie Skłodowska-Curie Actions e ERC.

Risulta quindi necessario accrescere la consapevolezza sull'importanza della gestione dei dati secondo i principi FAIR all'interno della comunità SNS con eventi formativi rivolti alle varie componenti della comunità SNS, attraverso l'approvazione di un regolamento sulla gestione dei dati e prevedendo servizi e linee guida per il personale di ricerca.

Per completezza, si riportano anche le attività di formazione e diffusione della cultura open science organizzate e le membership SNS.

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*, 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*, UNIPISNS-CNR, 11.01.2024
- *Il valore della ricerca: scienza aperta fra pubblicità e pubblicazione*, IX Convegno AISA, SNS, 7-8.11.2024.

Membership SNS

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

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.

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 allo 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 14. Numero corsi ordinari e PhD attivi*, insegnamenti corsi ordinari e PhD**

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

* 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 15. Numero di domande di ammissione al concorso ordinario e PhD

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

Tabella 16. Numero allieve/i ordinari e allieve/i PhD – Fonte Dashboard Allievi SNS

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

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 ordinarie/i e PhD un questionario di valutazione sulle attività didattiche frequentate.

Nell'anno accademico 2023/2024, ultima valutazione svolta, hanno risposto alla rilevazione 203 allieve e allievi ordinarie/i su 301 partecipanti con un tasso di risposta pari a circa il 67% (67,44%). Nel medesimo anno accademico hanno risposto alla rilevazione 150 allieve e allievi PhD su 440, pari a circa il 34% (46,76%) del campione.

Tabella 17. Numero e percentuale di allieve/i ordinari rispondenti nell'anno accademico 2023/2024

	Allieve/i corsi ordinari 2023/2024 ¹⁴	Rispondenti	Tasso di risposta
Classe di Lettere e filosofia	138	94	68%
Classe di Scienze	155	107	69%
Classe di Scienze politico-sociali	8	2	25%
Totale	301	203	67%

Tabella 18. Numero e percentuale di allieve/i PhD rispondenti nell'anno accademico 2023/2024

	Allieve/i corsi PhD 2023/2024	Rispondenti	Tasso di risposta
Classe di Lettere e filosofia	149	57	38%
Classe di Scienze	200	52	26%
Classe di Scienze politico-sociali	91	41	45%
Totale	440	150	34%

¹⁴ Il numero degli allievi rappresenta la fotografia degli attivi al momento della rilevazione.

Tabella 19. Media valutazione complessiva degli insegnamenti*

	2021/2022			2022/2023			2023/2024		
	LF	S	SPS	LF	S	SPS	LF	S	SPS
Allieve/i corsi ordinari	3,4	3,2	3,0	3,4	3,3	3,0	3,4	3,1	-
Allieve/i corsi PhD	3,5	3,5	3,1	3,5	3,7	3,4	3,5	3,5	3,5

* Dall'anno accademico 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 2024 sono stati attivi 69 accordi di mobilità tra la Scuola e altre università internazionali, di cui 50 accordi in ambito Erasmus+ o SEMP e 19 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 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 proprie allieve e ai propri allievi 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 il tipo di mobilità per studio preferito da allieve e allievi; tuttavia, il numero più significativo di mobilità si registra 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.

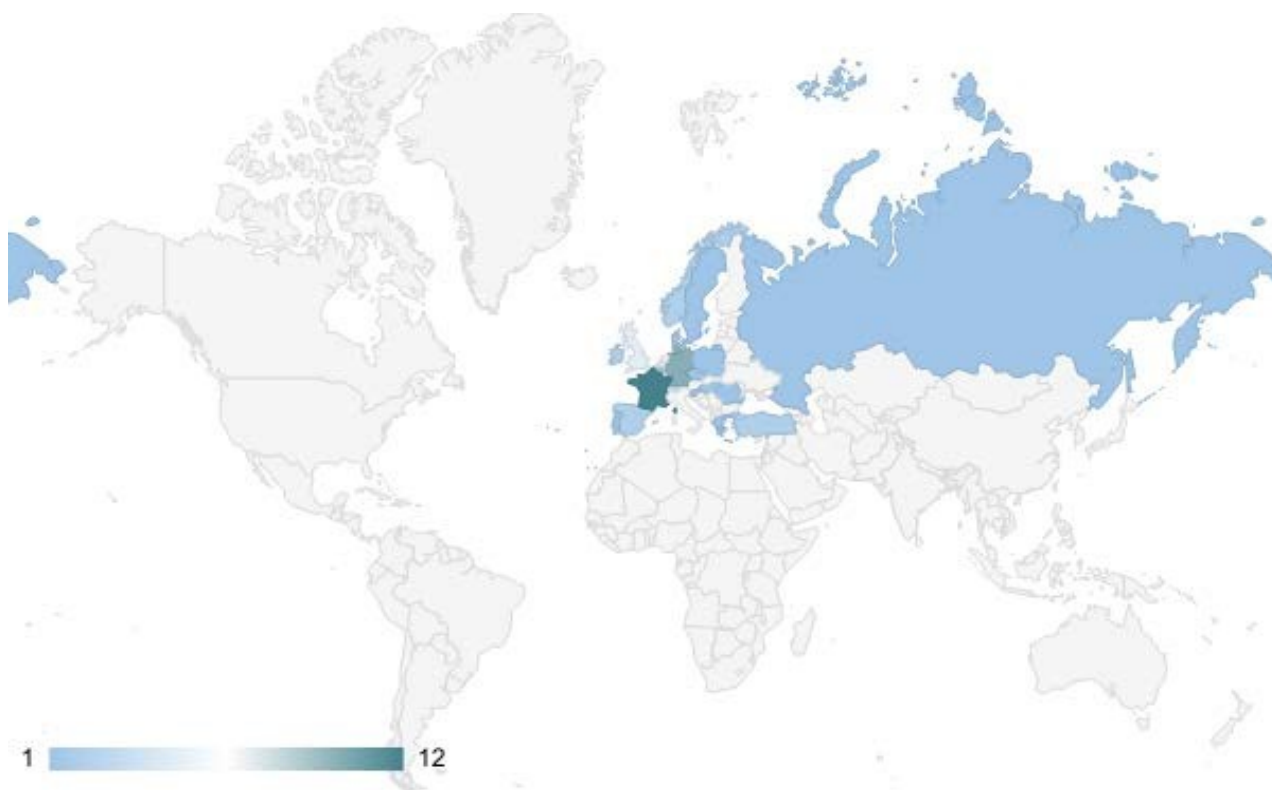


Grafico 13. Localizzazione accordi SNS-Erasmus+/SEMP

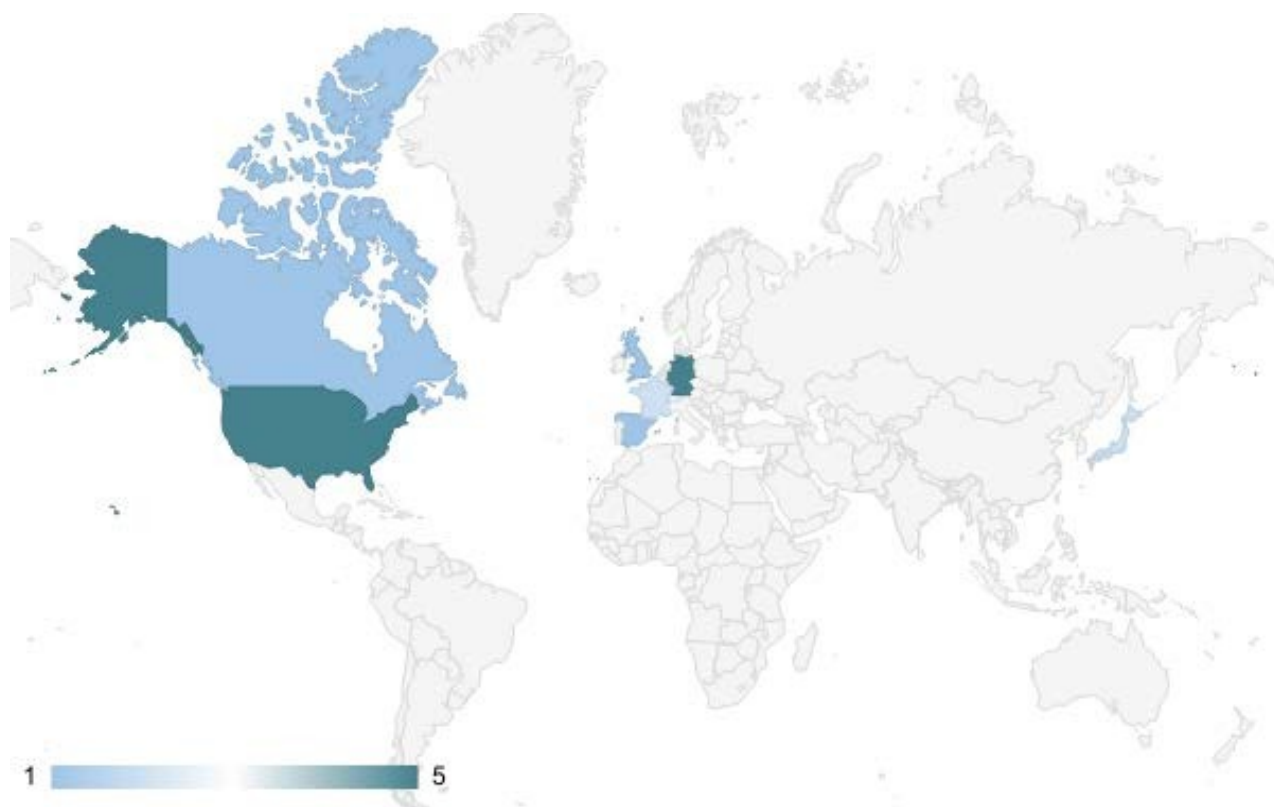
Belgio	1
Irlanda	2
Francia	12
Danimarca	1
Germania	10

Grecia	1
Norvegia	2
Polonia	1
Slovenia	1
Portogallo	1

Regno Unito	5
Repubblica Ceca	1
Romania	1
Russia	1
Spagna	2

Svezia	1
Svizzera	3
Turchia	2
Ungheria	1

Grafico 14. Localizzazione accordi di scambio bilaterali SNS-altre università



Canada	1
Francia	2

Germania	5
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 2024 si registrano un totale di 49 mobilità Erasmus+/SEMP (9 per studio e 40 per tirocinio), di cui 28 di allieve e allievi dei corsi ordinari e 21 dei corsi di perfezionamento/dottorato, segnando un decremento dei numeri rispetto all'anno precedente in favore di mobilità complessivamente più lunghe (e dunque più dispendiose).

I numeri della mobilità basata su accordi di scambio bilaterali si mantengono in linea con quelli dell'anno precedente: nel 2024 si registrano 15 partecipanti, di cui 6 dei corsi ordinari e 9 dei corsi di perfezionamento/dottorato.

La Classe che vede un maggior numero di richieste e assegnazioni è la Classe di Lettere e filosofia (40 assegnazioni), seguita dalla Classe di Scienze politico-sociali (14 assegnazioni) e per ultima la Classe di Scienze (10 assegnazioni).

Grafico 15. Allieve/i outgoing corsi ordinari - anno 2024

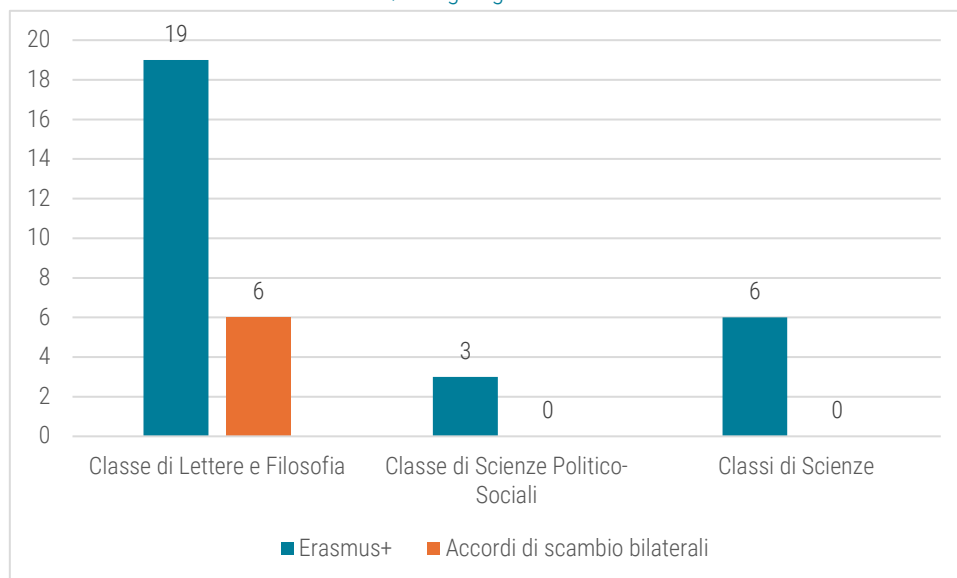
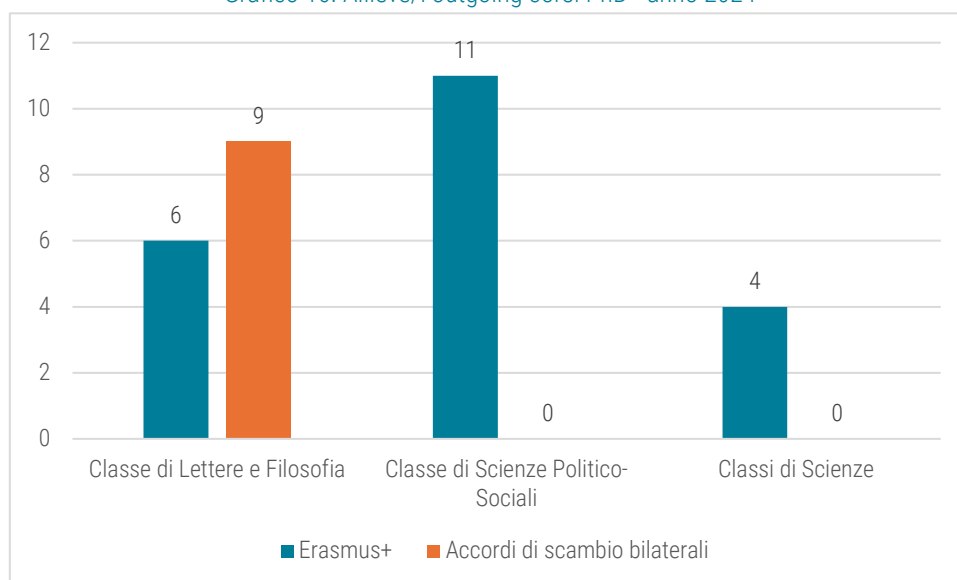


Grafico 16. Allieve/i outgoing corsi PhD - anno 2024



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, con borse di studio di istituzioni straniere oppure del MAECI italiano.

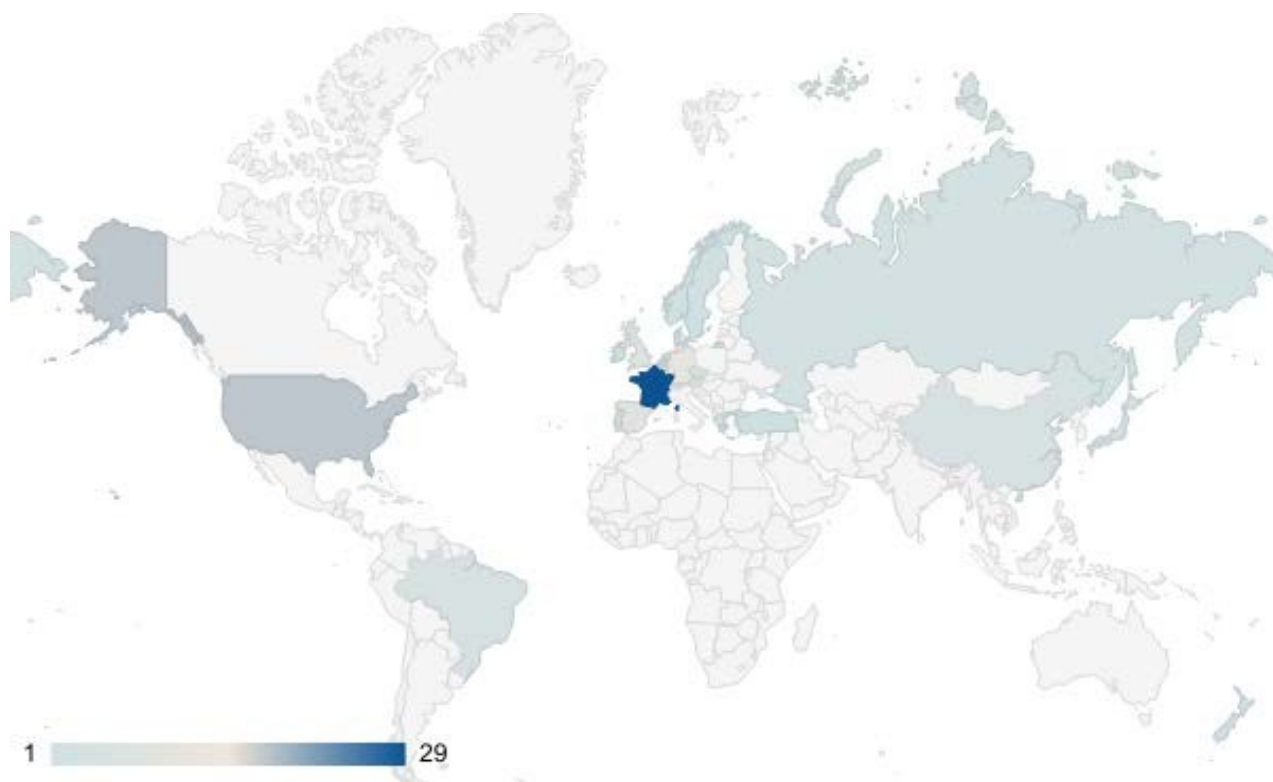
Nel 2024 le/i visiting student sono state/i 21 su 55 *incoming* totali, di cui 6 allieve e allievi di corsi ordinari.

La componente studentesca *incoming* vede dunque un calo repentino rispetto all'anno solare precedente.

Tabella 20. Allieve e allievi incoming - anno 2024

	LF	S	SPS	Tot.
Studentesse e studenti corsi ordinari con accordi di scambio bilaterali	10	-	1	11
Studentesse e studenti corsi PhD con accordi di scambio bilaterali	4	-	-	4
Studentesse e studenti corsi ordinari Erasmus+	5	8	2	15
Studentesse e studenti corsi PhD Erasmus+	-	1	1	2
Studentesse e studenti corsi ordinari SEMP	-	2	-	2
Studentesse e studenti corsi PhD SEMP	-	-	-	0
Visiting student corsi ordinari	4	2	-	6
Visiting student corsi PhD	4	4	7	15
Totali	27	17	11	55

Grafico 17. Provenienza allieve e allievi incoming anno 2024 (corsi ordinari e PhD)



Australia	1
Brasile	1
Danimarca	1
Francia	22
Germania	6
Giappone	3

Grecia	1
Portogallo	1
Romania	3
RPC (Cina)	3
Russia	1
Spagna	3

Svizzera	3
Turchia	2
UK	3
USA	1

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 sul sito della Scuola al seguente link: <https://www.sns.it/it/placement>

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

Tabella 21. Obiettivi, target e attività di riferimento del placement

obiettivi	target	attività
- Favorire i rapporti e i collegamenti di allievi ed ex allievi 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.	- Allieve ed allievi del corso ordinario e di PhD; - Alumni e alumnae entro 24 mesi dal conseguimento del titolo (<i>target per tirocini non curriculari</i>)	1. Colloqui e percorsi personalizzati di career counselling, orientamento in itinere e orientamento in uscita per allievi ordinari e perfezionandi. 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 (JobFair). 4. Implementazione ed utilizzo di portali dedicati (AlmaLaurea e JobTeaser). 5. Scouting aziendale e gestione del rapporto con le istituzioni e le imprese per le finalità del placement. 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. 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.

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

L'attività di consulenza personalizzata ha registrato nel tempo un incremento significativo e costante, nonostante in passato non siano state messe in atto particolari strategie promozionali del servizio, a cui si arriva per lo più per passaparola o a seguito della partecipazione ad iniziative collaterali organizzate dallo stesso ufficio.

Relativamente all'anno 2023, la risorsa dedicata alle attività di career counselling ha prestato servizio a tempo pieno occupandosi di consulenze individuali solo fino al 30 giugno. Da giugno 2023 a maggio 2024 la risorsa, destinata per il 50% alle attività del Servizio Approvvigionamento e Acquisti, si è occupata solo ed esclusivamente delle procedure amministrative legate all'attivazione di tirocini e non di colloqui individuali.

Dalla seconda metà del 2023 il Servizio Eventi Culturali si è quindi attivato per rimettere in moto anche il fronte della consulenza individuale e dell'orientamento al lavoro attraverso due canali:

- affidamento ad un soggetto esterno di servizi dedicati per l'organizzazione di attività formative di gruppo su temi della redazione del cv, del colloquio di lavoro, delle soft skill ecc. e di colloqui individuali di orientamento su richiesta;
- avvio di procedura di mobilità esterna per il reclutamento di una unità di personale strutturata in sostituzione della persona precedentemente incardinata nel servizio, per lo svolgimento di tutte

le attività precedentemente contemplate (comprehensive anche dei colloqui di orientamento professionale individuale).

Entrambe queste linee si sono concretizzate nel giugno 2024 con l'avvio, da un lato, del contratto di servizio esterno di Career Advising per attività di formazione di gruppo e di orientamento individuale e, dall'altro, con l'entrata in servizio di una nuova unità PTAB, categoria funzionari a tempo indeterminato e pieno per lo svolgimento di attività e servizi di placement.

Con il subentro di queste nuove risorse dedicate alle attività di orientamento professionale e career counselling, sono dunque riprese a pieno ritmo le attività di Placement. Nella tabella sottostante è riportata una sintesi del numero dei colloqui di placement e career counselling effettuati da luglio a dicembre 2024, differenziati per classe di appartenenza e genere:

Tabella 22. Colloqui di placement e career counseling effettuati da luglio a dicembre 2024, per classe e genere

Conteggio di Percorso/Classe	2024	Conteggio di Percorso/Classe	2024
Corso Ordinario		PhD	
Lettere e filosofia	3	Lettere e filosofia	3
F		F	1
M	3	M	2
Scienze	3	Scienze	12
F	1	F	7
M	2	M	5
Scienze Politico Sociali		Scienze Politico Sociali	
F		F	
M		M	
Totale	6		15

Nello specifico, dei 21 colloqui complessivi, sono stati effettuati: 18 colloqui nei confronti di allievi/e ed ex allievi/e dei corsi ordinari e di perfezionamento; un percorso di bilancio di competenze rivolto ad una allieva del corso di perfezionamento di Lettere; 2 consulenze, su richiesta di un allievo del corso ordinario di Fisica e di una Dottoranda in Neuroscienze, riguardanti la revisione via mail del curriculum vitae in vista di imminenti candidature ad annunci di lavoro.

In generale, i colloqui individuali vengono richiesti per la necessità di orientarsi nel percorso di scelta post-accademico, comprendere come le proprie conoscenze e competenze possano essere trasferite anche in contesti aziendali e 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, consistono in ulteriori colloqui oppure in scambi di corrispondenza.

La ripartizione tra le diverse tipologie di consulenza per il momento è pressoché costante e si lega anche al fatto che non promuovendo le specifiche attività, la richiesta di accesso al servizio riguarda tipologie di consulenze di per sé più conosciute, spesso motivate da momenti di difficoltà o di crisi personale. Le attività di career counselling spesso rimandano al servizio di supporto psicologico, laddove dal servizio di supporto psicologico vengono effettuati re-invi per consulenze specialistiche per lo più in termini di outplacement/riorientamento.

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

Tabella 23. Iniziative di placement - anno 2024

Eventi organizzati	Eventuali partner coinvolti	Aziende/Relatori
<i>Presentazione aziendale</i>		- LMR summer internship programme – 15 febbraio 2024. Speakers: - FRANCESCO CORDONI, Investment Analyst LMR Partners, Alumno PhD SNS - STEFANO MARMI, SNS Professor of Dynamical Systems - CHIARA MOLINARI, SNS student, internship program participant 2023
<i>Presentazione aziendale</i>		- Bending Spoons@SNS – 18 aprile 2024. Speakers: - DANIELE GALLONI, Senior Data Scientist and AI Researcher at Bending Spoons - COSTANZA MAZZEI, Candidate Acquisition Manager at Bending Spoons, alumna SNS
<i>Incontri con alumnae e alumni</i>		GIANLUCA MONTE - Funzionario della Commissione europea, Classe di Lettere in "Back to School", un'iniziativa dell'UE – 9 maggio 2024
<i>Ciclo di incontri "Career Advisory, pianifica la tua carriera!"</i>		- Revisione CV e lettera di presentazione – 12 giugno, 15 ottobre, 20 novembre 2024 - Linkedin, Social network e strumenti web recruiting – 13 giugno, 16 ottobre, 20 novembre 2024 - Bilancio di competenze – 9 luglio, 19 novembre 2024 - Soft skills e comunicazione efficace – 10 luglio, 11 dicembre 2024 - Colloquio di selezione – 10 luglio, 16 ottobre, 11 dicembre 2024 Gli incontri sono stati tenuti da ALESSANDRA ZUCCA, consulente di carriera per Università e-Business School, manager e Senior Manager
<i>Incontri con alumnae e alumni</i>	in collaborazione con l'Associazione Normalisti	In occasione della reunion 2024 di Alumni e Alumnae SNS alla presenza del Direttore SNS: FEDERICA ACCORSI, Noman Foods CLAUDIA ALIA, CNR MADDALENA AMORUSO, Intesa Sanpaolo IDA DURETTO, Kyoto University NICCOLÒ FOPPIANI, Proxima Fusion LUCA PEREGO, Johnson&Johnson GIOVANNI PAOLINI, Università di Bologna

Eventi organizzati	Eventuali partner coinvolti	Aziende/Relatori
		LORENZO ROMEO, Italgas JONATHAN SALINA, Centro di ricerca sulla Filosofia italiana, Istituto Nazionale di Studi sul Rinascimento ELISA TURRIANI, GSK 19 ottobre 2024

Come riportato in tabella, nel corso del 2024 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 vuole inoltre segnalare con particolare attenzione la novità rappresentata dall'organizzazione di percorsi di formazione dedicati al Career Advisory. Per la prima volta nella Scuola si sono infatti organizzate, con soddisfazione dei partecipanti, attività formative di gruppo sui temi dell'orientamento al lavoro e con focus sui seguenti aspetti:

1. Revisione CV e lettera di presentazione
2. Linkedin, Social network e strumenti web recruiting
3. Bilancio di competenze
4. Soft skills e comunicazione efficace
5. Colloquio di selezione

Ciascuno dei corsi è stato previsto in più edizioni e altre ne verranno programmate nel 2025 per raggiungere una platea di destinatari più ampia possibile, coinvolgendo allievi ed allieve sia del corso ordinario che del corso di perfezionamento, oltre ad *alumni* e *alumnae* interessati a migliorare le proprie performance nei processi di selezione. 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.

I primi cicli di incontri hanno visto la quasi totale partecipazione di allieve e allievi della Classe di Scienze, nel corso o in procinto di terminare i loro studi dottorali. Si tratta adesso di promuovere la partecipazione anche di allievi e allieve della Classe di Lettere e filosofia, che sempre più spesso sottolineano la necessità di supporto da parte della Scuola nella progettazione di percorsi professionali anche in contesti extra - accademici. Cercheremo inoltre di coinvolgere allieve e allievi della Classe di Scienze politico-sociali organizzando a Firenze uno dei cicli di incontri. Si tratta inoltre di favorire la partecipazione anche da parte di allieve e allievi in corso ben prima della loro conclusione, in modo che la scelta consapevole possa partire con una prospettiva temporale più ampia e meno "stressante", anche in ottica integrata di equilibrio e benessere psicologici. Da questo punto di vista, l'integrazione di queste attività nell'ambito di una struttura coordinata secondo quanto previsto dal Progetto PRO3 2024/26 rappresenterà uno sviluppo interessante.

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

JobFair e JobFair Colloquia sono iniziative organizzate dalla Scuola Superiore Sant’Anna a cui tutte le altre scuole d’eccellenza italiane partecipano, anche a livello di supporto organizzativo e di condivisione di contatti utili alla realizzazione di iniziative di placement. JobFair colloquia si è tenuto solo nel 2021 e successivamente si è scelto di non replicare l’iniziativa, sperimentando altresì, negli anni 2022 e 2023, due edizioni di JobFair, una primaverile in modalità blended e una autunnale in presenza. Nel 2024, invece, si è svolta soltanto l’edizione autunnale in presenza che ha visto la partecipazione di 24 allieve e allievi della Scuola, afferenti soprattutto ai corsi di perfezionamento. La partecipazione all’evento ha rappresentato una importante occasione di networking tra la Scuola e le aziende al punto da pianificare, con alcune di esse, eventi di presentazione aziendale per il 2025.

Di seguito alcuni dati riassuntivi relativi all’evento del 2024:

Tabella 24. Partecipazione a JobFair 2024

Target	JobFair 2024 – autumn edition (on-site)
Allieve e allievi SNS iscritte/i	24
Aziende partecipanti	55

Implementazione ed utilizzo di portali dedicati (AlmaLaurea e JobTeaser)

Relativamente all’impiego dei portali in uso, i dati relativi al 2024 sono i seguenti, in crescita rispetto agli anni precedenti (tabella seguente).

Tabella 25. Iscrizioni portali AL e JT – anno 2024

	Iscritte/i sui portali placement@sns.it	
	ALMALAUREA ¹⁵	JOBTEASER ¹⁶
2024	932	150

Relativamente alla ripartizione di normalisti iscritti per classe sul portale JT, si registra nell’ultimo anno un aumento degli iscritti della Classe di Scienze Politico-Sociali e della Classe di Lettere e filosofia.

Tabella 26. Ripartizione di normaliste/i iscritte/i per classe sul portale JobTeaser

Classe	2024
Lettere e filosofia	19,35%
Scienze	58,06%
Scienze politico-sociali	22,59%

Di seguito alcuni dati elaborati dagli stessi portali e comparabili per inferenza.

¹⁵ Sul portale AL sono **iscritti di default** tutti i normalisti laureati, dal 2020 anche i PhD candidate.

¹⁶ Sul portale JT sono presenti sia allievi ordinari e PhD, sia alumni, ma la presenza richiede **iscrizione**.

Tabella 27. Dettaglio attività iscritte/i AlmaLaurea – anno 2024

Dettaglio attività iscritte/i AlmaLaurea		2024
Curriculum pubblicati, dato incrementale		759
Curriculum aggiornati		50

Qui sotto il numero di iscritti totali nella banca dati di AlmaLaurea, ripartiti per ambito di riferimento.

Tabella 28. Iscrizioni totali nella banca dati AlmaLaurea, ripartite per ambito di riferimento

Anno di riferimento	Classe di Lettere e filosofia	Classe di Scienze	Classe di scienze politico-sociali	Totali
2024	414	471	47	932

Nella tabella seguente vengono riportate le attività dei laureati sulla bacheca AL dove vengono pubblicate le opportunità di lavoro proposte dalle aziende partner, evidenziando il numero di candidature complessive e il numero di laureati attivi (sono considerati attivi i laureati che hanno inviato almeno una candidatura).

Tabella 29. Attività delle/dei laureate/i sulla bacheca AL – anno 2024

Gruppo Disciplinare	2024	
	Candidature TOT	Utenti attivi
Letterario	3	3
Scientifico	3	2
Economico-Statistico	1	1
Totali	7	6

Per quanto riguarda i dati relativi al portale JobTeaser, vengono presentati alcuni aspetti, con il medesimo obiettivo di stimare il livello di coinvolgimento del target di riferimento rispetto a quanto proposto, oltre alla presenza entro la piattaforma (in questo caso, si ricorda, volontaria e non di default a partire dai dati di segreteria, come nel caso di AlmaLaurea). Nell'ultimo anno, a fronte del notevole incremento di offerte pubblicate (sia a livello generale, sia tra quelle riservate a SNS), l'attività degli iscritti non è cresciuta proporzionalmente, soprattutto per quanto attiene alle offerte per normalisti.

Tabella 30. Report iscritte/i sul portale JobTeaser – anno 2024

2024	
Nuove registrazioni sul portale	31
<i>Opportunità pubblicate (per tutti)</i>	
- n° opportunità	537.801
- n° visualizzazioni	150
- n° candidature	22
<i>Opportunità riservate SNS</i>	
- n° opportunità	48
- n° visualizzazioni	30
- n° candidature	2

Riguardo alle partnership aziendali formalizzate attraverso i portali in uso, la situazione è la seguente, ricordando che, oltre a ciò vengono curate attività mirate di scouting aziendale con interazioni dirette e dedicate a quelle aziende che, pur non volendosi accreditare sui portali o a prescindere dalla partecipazione ad iniziative congiunte di placement come JobTeaser, entrano in relazione con l'ufficio per la gestione di attività legate all'incontro domanda offerta:

Tabella 31. Numero aziende accreditate sui portali in uso – anno 2024

2024	
AlmaLaurea	8
JobTeaser	13
Totale aziende partner sui portali	21

Attraverso il portale AlmaLaurea vengono veicolate comunicazioni a target, la gran parte delle quali relative ad opportunità professionali, oltre ad opportunità formative ed incontri dedicati con le aziende. Soprattutto nel caso della classe di Lettere, dove è più complesso l'inserimento nel mercato del lavoro e dove è più difficile stringere partnership aziendali finalizzate all'assunzione, si è scelto di utilizzare il canale delle comunicazioni via *mailing* anche per dare la massima diffusione di opportunità di interesse in ambito culturale.

Nel corso del 2024 le comunicazioni sono state trasmesse per e-mail dall'indirizzo placement@sns.it, divisi per target, alle liste di interesse. Oltre alla diffusione di iniziative formative, ricerche di stage ed opportunità professionali mirate, ha riscontrato particolare interesse l'iniziativa Aspen University Fellows, volta a sviluppare network, promuovere dibattiti interdisciplinari e coltivare la leadership attraverso incontri ed eventi organizzati da Aspen Institute Italia. All'iniziativa si sono candidati 4 allievi, di cui 3 afferenti alla Classe di Lettere ed uno a quella di Scienze. La procedura di selezione da parte di Aspen è attualmente in corso.

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.

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 3 giorni di lavoro in presenza di convenzioni già formalizzate, mentre può servire da una settimana a 15 giorni 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 ed è necessario il coinvolgimento dell'ufficio legale per una comparazione della documentazione a monte del tirocinio.

Tabella 32. Convenzioni attivate, tirocini in ingresso e in uscita – anno 2024

Anno di riferimento	Convenzioni attivate	Tirocini in ingresso	Tirocini in uscita
2024	7	31	4 (di cui 3 all'estero)

Dei 3 tirocini svolti all'estero, 2 hanno riguardato una allieva ed un allievo dei corsi ordinari risultati vincitori del Bando MAECI-CRUI presso sedi diplomatiche all'estero.

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.)

Queste attività avverranno grazie al coinvolgimento e alla partecipazione attiva dell'Associazione Normalisti, che sempre nell'autunno scorso ha rinnovato gli organi rilanciando un proprio programma di attività.

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.

Tabella 33. 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 34. 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

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 conferite ad atenei partner (dottorati congiunti)	1	6	-	-	-	7
totale borse utilizzate da SNS	3	20	0	3	1	27

Tabella 35. 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 è pari a circa € 2.117.000,00

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 cinque 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 saranno sviluppate nel corso del 2025 per concludersi entro il 30 giugno 2026; ad oggi è prevista l'attivazione di circa 20 seasonal school.

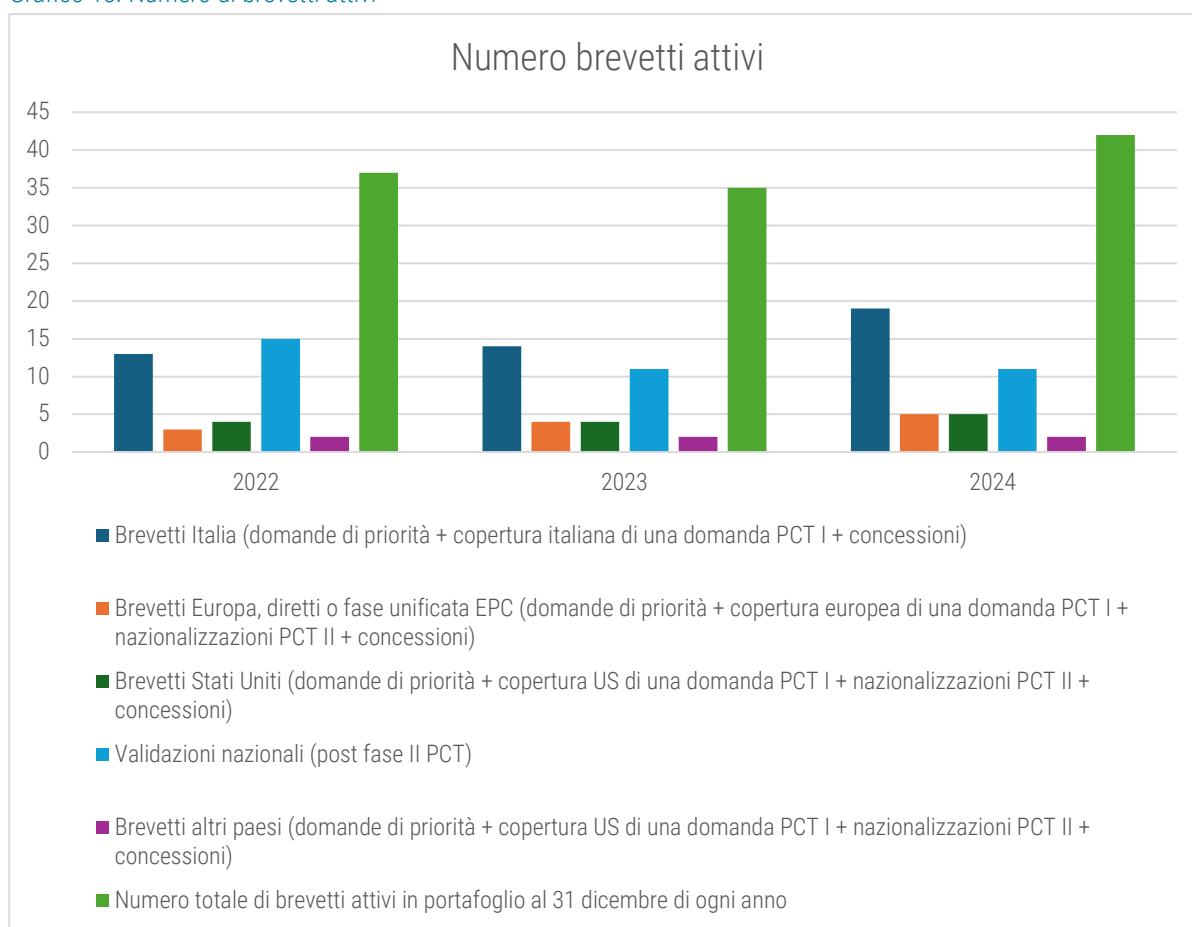
3.3 TERZA MISSIONE

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

Gli ultimi tre anni hanno ulteriormente confermato il posizionamento che la Scuola ha intrapreso nei confronti delle collaborazioni tra comunità accademica e mondo produttivo e dei temi legati alla valorizzazione e all'impatto dei risultati della ricerca. I dati seguenti testimoniano questo percorso con i risultati di alcune attività istituzionali e operative collegate al trasferimento tecnologico e della conoscenza all'interno della Scuola.

Grafico 18. Numero di brevetti attivi



La protezione della proprietà intellettuale è il primo tassello di una politica di valorizzazione dei risultati della ricerca. In particolare, i brevetti sono lo strumento più comune quando si tratta di risultati con potenziale innovativo e di sfruttamento da parte del mercato. La Scuola ha dunque proseguito una attività di identificazione delle invenzioni 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 licenziatari. L'intensificarsi delle attività di trasferimento tecnologico ha portato a una crescita del numero di brevetti depositati a livello italiano e nel numero di estensioni dei titoli brevettuali in altri paesi. 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-titolarità 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 2024 sono 24 le famiglie brevettuali attive di titolarità della Scuola, a cui corrispondono 42 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 2024 sono state riconosciute sei imprese spin off, di cui cinque ancora attive, operanti nei settori della diagnostica, realtà aumentata, creazione di prodotti multimediali, beni culturali, energia, *forecasting* delle vendite basata sull'intelligenza artificiale. Tre 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.

Nel corso del 2024, la Scuola ha inoltre modificato il Regolamento per la proprietà industriale condiviso con la Scuola Sant'Anna, IMT e IUSS, a seguito della emanazione del nuovo Codice di Proprietà Industriale che ha eliminato il *professor privilege* per i docenti e ricercatori, riconducendo la titolarità di tutti i diritti di proprietà industriale generati dal personale delle università all'università stessa.

La Scuola ha partecipato all'organizzazione di eventi come JoTTO Fair del 2024, momento di incontro tra ricerca e impresa realizzato con i partner della rete JoTTO, e iniziative di presentazione di brevetti e competenze con la guida dell'Ufficio Regionale per il Trasferimento Tecnologico (TID- Tuscany Innovator Days regionali e NeXUS per i Beni Culturali). Alcuni gruppi di ricerca della Scuola hanno partecipato ad iniziative esterne, quali la Borsa della Ricerca. 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 nelle attività del trasferimento tecnologico, anche grazie alla partecipazione a progetti sul trasferimento tecnologico finanziati da soggetti regionali e nazionali. Attingendo al suo portafoglio brevettuale, la Scuola Normale ha partecipato al Bando del

MIMIT per il finanziamento di progetti di Proof of Concept, ottenendo risorse per progetti di sviluppo basati su brevetti, che hanno permesso anche di avviare valutazioni su una possibile costituzione di imprese spin-off.

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) ottenendo anche riconoscimenti e premi (menzione d'onore nel 2024 ad un gruppo di ricerca del Laboratorio NEST per "Authentica", progetto che propone una tecnologia per il monitoraggio delle opere cartacee)

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, ai quali la Scuola ha dato anche il suo contributo operativo, organizzando alcune sessioni di formazione con il coinvolgimento delle sue imprese spin-off.

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 attivare delle collaborazioni con professionisti ed esperti per favorire la nascita e lo sviluppo delle iniziative imprenditoriali provenienti dai suoi laboratori e gruppi di ricerca: con il Polo Tecnologico di Navacchio ha sottoscritto 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.

Ricorrendo ad alcune risorse interne derivanti da progetti per il finanziamento di attività di Trasferimento tecnologico è stata organizzata nel 2024 la prima edizione di un bando interno per il finanziamento di Proof of Concept "POCHI – Proof Of Concept High technology" per risultati di natura tecnologica, e di Proof of Value per risultati derivanti da discipline umanistiche e sociali, che ha permesso il finanziamento di 5 progetti di cui due provenienti da contesti umanistici e sociali, per verificare la possibilità di trasformare tali risultati in nuove idee imprenditoriali e brevetti.

Per potenziare ulteriormente l'attività di supporto interno su questi temi è stato creato un sito internet dedicato alla promozione delle attività di trasferimento tecnologico e della conoscenza (www.kto.sns.it). Il sito permette di veicolare in modo più efficace e strutturato, iniziative e opportunità e verrà progressivamente arricchito di sezioni operative per il reperimento di documenti e strumenti utili per il personale della Scuola.

Inoltre, è stato progettato nel 2024 ed attivato nel 2025, in collaborazione con il network di specialisti con cui sono attive le collaborazioni citate in precedenza ed in particolare con il Polo Tecnologico di Navacchio, il corso di formazione "SNS5.0: Ricerca, Innovazione e Impatto" rivolto a PhD della Scuola delle tre classi e della rete EELISA, che è stato inserito tra le attività trasversali offerte agli allievi per l'anno accademico 2025-2026.

3.3.2 Public Engagement

È proseguito nel 2024 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 2024
- Bright Night 2024
- 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:

- Piazza dei Cavalieri in 50.000 mattoncini LEGO
- Movimenti : Terza Missione 2024 - Book Club.
- Movimenti : Terza Missione 2024 - Cineforum. "La Scuola Normale Superiore al Festival"
- Pausa Studio: Conversazioni sul fare arte oggi, III edizione
- TEDx Pisa - edizione 2024 sul tema "LuMe"

È proseguito nel 2023 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:

- La Normale a scuola
- Orientamento universitario (Alla Normale anche tu e corsi di orientamento residenziali)
- Accademia dei Lincei e Normale per la scuola
- I Concerti della Normale
- Giornata della Solidarietà 2023
- Bright Night 2023
- Il Cinema della Normale
- Le Letture della Normale

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 36. Corsi di formazione e aggiornamento per insegnanti – anno 2024

Materia	Destinatari/i	durata	modalità	n. partecipanti
Matematica I ciclo – L'uso dei software di geometria dinamica per introdurre all'idea di teoria nell'ambito della geometria del piano	insegnanti di scuola primaria e secondaria di primo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	40
Matematica II ciclo – Matematica nel mondo contemporaneo : Matematica per lo studio del clima	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	3 incontri	mista, online e in presenza	26
Matematica II ciclo – Matematica nel mondo contemporaneo: Galassie a spirale	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	3 incontri	mista, online e in presenza	20
Matematica II ciclo – Matematica nel mondo contemporaneo : A vela con la luce, dal nanomondo alle stelle	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	3 incontri	mista, online e in presenza	27
Biologia – Frontiere della Biologia: editing genomico	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	60
Chimica – Le scienze molecolari negli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	84
Italiano – Sperimentazione di materiali didattici innovativi per lo sviluppo di competenze grammaticali nella scuola media superiore di prima 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	76
Letteratura italiana –Leggere i classici	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	5 incontri	mista, online e in presenza	73
Storia, archeologia e tradizione dell'antico - Tradizione e ricezione dell'antico	insegnanti di scuola secondaria di secondo grado	6 incontri	mista, online e in presenza	39
Matematica I ciclo: Concretamente astratto: l'insegnamento della matematica al primo ciclo con uno sguardo al secondo	insegnanti di scuola prima, scuola secondaria di I e II grado	5 incontri	mista, online e in presenza	118

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.

Nel 2024 le due Stagioni si sono svolte regolarmente in presenza.

Tabella 37. I concerti della Normale

	n. appuntamenti	modalità	n. visualizzazioni / n. partecipanti
Stagione 2024/25 (ottobre-dicembre 2024) 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 esauriti i 90 posti
Stagione 2023/24 (gennaio-giugno 2024 con Scatola Sonora	18	in presenza	per i concerti in teatro una media di oltre 450 presenti ad appuntamento / per i concerti in Sala Azzurra esauriti i 90 posti

Giornata della Solidarietà 2024

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 sedicesima edizione (2024) 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 a ragazze e ragazzi della scuola secondaria di secondo grado, per un massimo di quattro classi, ed è suddiviso in due momenti:

- a. Lezione del Dott. Simone Ghelli, Assegnista di Ricerca SNS, dal titolo "Disuguaglianza volontaria. I sommersi e i salvati di Primo Levi".

La lezione si è concentrata sulle tesi elaborate da Primo Levi in merito alla coppia concettuale sommersi-salvati. La prima parte è stata dedicata all'analisi del capitolo I sommersi e i salvati di Se questo un uomo (1947). In particolare ci si è concentrati sul modo in cui Levi definisce il complicato rapporto tra animale-umano e potere alla luce della questione della disuguaglianza.

La seconda parte ha preso in esame lo sviluppo di queste tesi in La zona grigia, saggio contenuto ne I sommersi e i salvati del 1986, l'ultima opera pubblicata in vita dallo scrittore torinese.

- b. Percorso documentario, svolto dalla Responsabile dell'Archivio storico della SNS, Dott.ssa Maddalena Taglioli, sulle Leggi razziali del 1938

Il percorso didattico ha voluto testimoniare, attraverso l'esposizione di documenti d'archivio (lettere, circolari, fotografie, etc.), le gravi conseguenze dell'applicazione delle leggi razziali del 1938 negli enti di formazione, nella comunità della Scuola Normale e nella società.

PERCORSO B

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

Tour e laboratorio didattico sugli stemmi araldici, tenuti dalla Dott.ssa Monia Manescalchi, dal titolo "Alla scoperta dei Cavalieri dell'Ordine di Santo Stefano"

Il tour è partito dalla Piazza dei Cavalieri alla volta della Chiesa di Santo Stefano e del Palazzo dei Dodici, per concludersi nella Sala degli Stemmi del Palazzo della Carovana, dove si è tenuto un laboratorio didattico creativo. Il percorso è stato un viaggio nel tempo per conoscere la storia dei Cavalieri del Sacro Ordine di Santo Stefano.

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 tenuto dal personale del Laboratorio SAET, dal titolo "Pisa-Tuttomondo. Archeologia e cultura materiale nella città etrusca"

La finalità di questo laboratorio era 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 è stato organizzato in due parti. Nella prima, sono state mostrate le attività che si svolgono normalmente su uno scavo archeologico: sono state allestite alcune postazioni in cui si sono lavati i materiali, si sono fotografati i pezzi e se ne è spiegato il significato. La seconda parte aveva un carattere "geografico": su una carta del Mediterraneo sono stati 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 quattro 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.

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

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

Visita al C.A.V.E. (Centro di Realtà Virtuale e Realtà Aumentata), guidata dal personale del Laboratorio SMART

Guidati dal personale del Centro di Realtà Virtuale e Realtà Aumentata del Laboratorio SMART si potrà 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., un teatro immersivo, indossando occhiali 3D, sarà possibile viaggiare dall'interno di una molecola fino alla ricostruzione di un cervello umano interagendo con questo mondo virtuale direttamente tramite il movimento del proprio corpo.

PERCORSO F

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

- a. Lezione del Dott. Giorgio Di Domenico, Allievo del Corso di Perfezionamento/PhD in Storia dell'arte, dal titolo "Un'introduzione ai linguaggi dell'arte post 2005"

La lezione si propone come un'introduzione ai diversi linguaggi dell'arte post 2005.

- b. Visita all'esposizione delle opere del Centro Pecci nel Palazzo della Carovana, guidata dal Dott. Giorgio Motisi, Allievo del Corso di Perfezionamento/PhD in Storia dell'arte.

Dal 2012 la Scuola Normale Superiore, su iniziativa dell'allora Direttore Prof. 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 Vasari, sotto gli stemmi dei Cavalieri dell'Ordine di Santo Stefano, le opere d'arte contemporanea ora presenti nel Palazzo permetteranno di ripercorrere per casi esemplari le principali ricerche artistiche italiane dal tardo Novecento a oggi.

BRIGHT Night 2024

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 Alti 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).

Il 29 settembre 2024 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:

- “Cantautorato e memoria letteraria”, dalle 18.00 in Aula Bianchi, Palazzo della Carovana. Speaker: Francesco Ciabattoni, Vito Portagnuolo e Paolo Squillacioti; letture a cura di Manuela Pacillo
- “Can you feel the EU tonight”, dalle 17.00 nella chiostra e in Sala Stemmi, Palazzo della Carovana (in collaborazione con Scuola Superiore Sant’Anna) – evento EELISA
- “Alzheimer: trattamenti e prospettive future”, dalle 18.00 in Sala Stemmi, Palazzo della Carovana. Speaker: Arianna Scarlatti
- “Il tempio D di Agrigento, lo scavo della Scuola Normale Superiore”, dalle 21.00 in Aula Bianchi, Palazzo della Carovana. Speaker: Cristoforo Grotta
- “Il Medioevo in un click? Testi e manoscritti nel digitale”, dalle 16.00 in Sala Azzurra, Palazzo della Carovana. Speaker: Valentina Nieri, Stefano Benenati, Andrea Menozzi
- “Physics in the AI Era”, dalle 9.00 in Aula Dini, Palazzo del Castelletto. A cura di Manuel Naviglio
- “Giochi logici”, dalle 17.00 in Aula Capitini, Palazzo della Carovana. Speaker: Giorgia Benassi
- “I tesori della Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri: percorsi guidati ”, dalle 19.30 alle 23.30; Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri, Piazza dei Cavalieri
- “La Torre della fame. Dante Alighieri, Ugolino della Gherardesca e i luoghi di un mito”: visite allo spazio espositivo, dalle 10.00 alle 22.30; Torre del Palazzo dell’Orologio, Piazza dei Cavalieri
- Eventi SNS nelle piazze della ricerca:
- Bright dei Miracoli, dalle 16.00 in Piazza dei Miracoli, Pisa
- Visita al Camposanto Monumentale guidata da Francesca Sabbatini (SNS)
- Visita alla mostra “La Torre allo specchio”. Le molte vite del Campanile del Duomo di Pisa”, guidata da Giulia Ammannati e Stefano Renzoni
- People-Piazza della Ricerca, dalle 16.30 in Largo Ciri Menotti, Pisa.
- “L’Enciclopedia del Cibo. Esplorare le questioni agroalimentari attraverso una prospettiva sociologica” Laboratorio
- “Facciamo pace con la natura?” Laboratorio per bambini e bambine
- Planet-Piazza della Ricerca, dalle 16.30 in Piazza Santa Caterina, Pisa.
- “Il riscaldamento globale al microscopio” – talk Nicola Tasinato
- Peace-Piazza della Ricerca, dalle 17.00 alle Logge dei Banchi, Pisa
- “Tax the Rich: disuguaglianza, crescita economica, evasione fiscale” – talk di Giulia Russo

- Adam Smith e la mano invisibile, dalle 16.30 in Largo Ciri Menotti, Pisa. A cura di Martina Da Pian e Gabriele Cafiero

La SNS per Bright Women:

- Pre-evento 25 settembre
- Bright Women: Ricerca per il Ben-Essere Globale, dalle 10.00 in Piazza del Duomo, Firenze
- Interviene Manuela Caiani (Presidente del Comitato Unico di Garanzia SNS)
- "Bright Women: Shining in Innovation", dalle ore 10.00 nel Palazzo della Sapienza, Pisa
- Al panel "Collaboration for Innovation: European University Alliances Empowering Women Entrepreneurs", partecipa Darya Krasilnikov project manager SNS di EELISA European University

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 si è svolta tra novembre 2023 (due appuntamenti) e aprile 2024 (otto appuntamenti) con il Ciclo "L'ombra lunga di Alfred Hitchcock": *Io ti salverò* (4 dicembre), introdotto da **Giacomo Agosti** (Accademia di Belle Arti di Brera); *La donna che visse due volte* (29 gennaio), introdotto da **Fabio Camilletti**, (University of Warwick); *La finestra sul cortile* (26 febbraio), introdotto da **Lorenzo Bartalesi** (SNS); *Frenzy* (25 marzo), introdotto da **Carlo Boccadoro** (Direttore artistico de "I concerti della Normale") e *Intrigo internazionale*, con il compositore **Matteo Monico** che eseguirà prima della proiezione la partitura del film composta da Bernard Herrmann ridotta per pianoforte.

Nel settembre 2024, sono state proiettate le seguenti cinque pellicole che avevano come filo conduttore il tema "In equilibrio sulla follia": *Volevo nascondermi*, *Alice nel paese delle meraviglie*, *Il cavaliere oscuro*, *Shining*, *Il gabinetto del Dottor Caligari*.

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.

Durante la primavera 2020, nel pieno del lockdown, le organizzatrici e gli organizzatori e hanno proposto una lettura a distanza del Decameron: una «allegra brigata» di oltre 450 lettrici e lettori da tutto il mondo, si è alternata nella lettura delle cento novelle, per un totale di due mesi di eventi online, e oltre 200 ore di lettura fruibili interamente sul canale YouTube della Normale. Dall'esperienza è nato inoltre l'album online Dieci canzoni. Boccaccio, Decameron, in cui alcune/i delle protagoniste e dei protagonisti della scena musicale indipendente italiana, hanno dato vita a un'opera che spazia tra generi, età e gusti musicali.

Nel 2021 l'iniziativa è tornata in presenza con la lettura integrale della Divina Commedia di Dante nella spettacolare cornice del Camposanto Monumentale di piazza dei Miracoli.

Nel 2024 la Lettura si è concentrata su *La Storia* di Elsa Morante, in occasione del cinquantesimo anniversario della sua pubblicazione, e si è tenuta a dicembre nei locali del Palazzo della Carovana.

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 saranno descritte le trasformazioni cinquecentesche che subì per ospitare l'Ordine dei Cavalieri di Santo Stefano. Sarà possibile accedere ad aule studio e sale di rappresentanza, come la Sala Azzurra e la Sala Stemma, 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 descriveranno 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 terminerà 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. Saranno 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 38. Progetto di valorizzazione della Piazza dei Cavalieri - Numero visitatori per percorso, anno 2024

Percorso	n. visitatori
Palazzo della Carovana	986
Opere Centro Pecci	83
Torre della Fame	210
Biblioteca SNS	27
Centro Archivistico SNS	35
Chiese San Rocco e San Sisto	attivazione dal 2025
Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri	411

Tra giugno e dicembre 2024 la Torre della Fame è rimasta aperta al pubblico con ingresso libero senza prenotazione con una Mostra autoesplicativa dal titolo "La Torre della fame. Dante Alighieri, Ugolino della Gherardesca e i luoghi di un mito". Nelle tre sale è stato possibile comprendere, attraverso una selezione di testi e di immagini, il legame tra questo luogo, il poeta che l'ha reso universalmente celebre e la vicenda della torre medievale nello spazio urbano oggi chiamato Piazza dei Cavalieri. L'allestimento è stato della Scuola Normale: il progetto scientifico è curato da Flavio Fergonzi, con la collaborazione di Giulia Ammannati e Lucia Simonato. I visitatori mappati sono stati oltre 10.000.

Il Centro archivistico ha partecipato inoltre alla III EDIZIONE di CARTE IN DIMORA 2024 - ARCHIVI E BIBLIOTECHE: STORIE TRA PASSATO E FUTURO - 12 OTTOBRE 2024 con oltre 40 visitatori.

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 di una settimana, 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 39. Corsi di orientamento universitario¹⁷

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

Nel 2024 la Scuola ha organizzato tre corsi di orientamento residenziali:

- dal 17 al 21 giugno a Torino presso il Centro Congressi Lingotto (84 partecipanti)
- dal 1 al 5 luglio a Camigliatello Silano presso la Fondazione Napoli 99 (72 partecipanti)
- dall'8 al 12 luglio a San Miniato presso il Conservatorio Santa Chiara (86 partecipanti)

Nel 2024, 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 18 al 21 giugno coordinato e presso la Scuola Superiore Sant'Anna (100 partecipanti)
- dal 25 al 28 giugno coordinato dalla Scuola Normale Superiore presso il Conservatorio Santa Chiara di San Miniato (80 partecipanti)

Alla Normale anche Tu - ANAT

Ai corsi residenziali, si è affiancata nel 2023 una nuova 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:

- Verona 8 marzo Liceo Classico Scipione Maffei
- Milano 15 marzo Liceo Classico Statale Giuseppe Parini

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

- Torino 19 marzo Liceo Classico Statale Massimo D’Azeglio
- Bologna 9 aprile Liceo Classico Statale Marco Minghetti
- Roma 16 aprile Liceo Ginnasio Statale Terenzio Mamiani
- Pisa 10 maggio Palazzo della Carovana, Scuola Normale

Gli incontri si sono svolti tutti in modalità mista, con la partecipazione in presenza degli studenti e delle studentesse delle città ospitanti e da remoto per tutte e tutti gli interessati.

In presenza e da remoto hanno partecipato complessivamente 385 studenti e studentesse.

Stage STEM - Scienziate di domani

Nell'anno accademico 2024/25 la Scuola Normale ha inaugurato uno stage formativo, 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 mese di aprile del 2024 si sono tenute presso la Scuola due edizioni dello Stage, ciascuna delle quali ha visto la partecipazione di 50 studentesse provenienti dalle scuole superiori di tutta Italia. I corsi, ciascuno della durata di tre giorni (11/13 aprile e 22/24 aprile), avevano carattere residenziali e immersivo, e sono stati ospitati nei locali della sede di Pisa della Scuola.

Mini corsi di Orientamento alla scelta universitaria - PNRR

Dal 2023 e anche nel 2024 la Scuola Normale ha organizzato 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 2024 (tra giugno e dicembre) sono stati organizzati 11 corsi che hanno visto la partecipazione di circa 230 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. Nel 2024 sono stati organizzati 6 incontri di restituzione nelle scuole con la partecipazione media di 120 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 diversi, 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 2024, la visione strategica integrata è nata dalle connessioni con i seguenti documenti:

- Piano programmatico di sviluppo della Scuola (2019-2024)
- Programmazione Triennale MUR
- Piano Trasparenza e Prevenzione della Corruzione
- Programma biennale degli acquisti e di forniture e servizi
- Piano Nazionale Resistenza e Resilienza (PNRR)
- Programma triennale dei lavori pubblici
- Piano integrato di attività e organizzazione.

Nella predisposizione del Piano della Performance per l'anno 2024, tutti i predetti documenti hanno costituito input del processo di cascading del ciclo della performance ([Allegato n.1](#) al PIAO).

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 40. Fasi, attori e tempistiche del ciclo della performance

Fasi	Attori	Documenti	Tempistiche
1. Nuovo ciclo: Aggiornamento del SMVP	- Segretario Generale - Nucleo di Valutazione - Organi di Governo	- 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	Direttore	Documenti programmatici strategici	Entro il 31 gennaio
3. Nuovo ciclo: Cascading - definizione e assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale e operativi al personale	- Direttore al Segretario Generale - Segretario Generale alle/ai Responsabili di I livello - Responsabili di I livello con Responsabili di II livello - Organi di Governo	- 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	- 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	- 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)	- Segretario Generale - Nucleo di Valutazione	Verbale del Nucleo	Entro 31 maggio
6. Ciclo anno precedente: Rendicontazione delle attività del ciclo precedente (prosecuzione fase 4)	- Segretario Generale - Nucleo di Valutazione - Organi di Governo	Relazione annuale sulla performance	Entro il 30 giugno
7. Validazione della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	- Verbale di validazione della relazione - Relazione annuale del Nucleo di Valutazione-sezione performance	Entro il 30 giugno Entro il 15 ottobre
8. Valutazione del funzionamento complessivo del sistema	Nucleo di Valutazione	Relazione annuale del Nucleo di Valutazione	Scadenze previste da ANVUR

4.1.3 I risultati della performance organizzativa

Per le esigenze collegate al ciclo della performance 2024, sono individuati come prioritari i seguenti obiettivi del Documento programmatico di sviluppo della Scuola:

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

Secondo il processo di cascading, delineato dal SMVP 2024, preso atto degli Obiettivi Strategici derivanti da tutti i documenti 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 41. Valutazione degli obiettivi con dettaglio per struttura – Anno 2024¹⁸

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Affari generali e acquisti: Servizio Affari generali e istituzionali	operativo	Pubblicazione dei procedimenti amministrativi sul PAT e aggiornamento dei procedimenti post riorganizzazione 2024.	Livello 1: 10 - 20% Livello 2: 30 - 40% Livello 3: 50 - 60% Livello 4: 70 - 80% Livello 5: 90 - 100% nota: 293 n. tot al 12.2023 suscettibili di variazione nel 2024	Livello 5	100%
Area Affari generali e acquisti: Servizio Affari generali e istituzionali	individuale RDS	Gestionale Titulus Organi: avvio del nuovo gestionale	Livello 1: ricostruzione dell'assetto attuale dei flussi di lavoro relativi all'attività antecedente e successiva alle sedute degli organi centrali di Ateneo; Livello 2: Analisi dei flussi (snellimento), eliminazione dei passaggi non necessari o ridondanti e trasposizione del nuovo assetto all'interno del software gestionale "Titulus-Organi 5" di Cineca; Livello 3: simulazione in ambiente test "titulus -organi 5" flussi di lavoro antecedenti e successivi alla seduta degli organi, attività di back-office software gestionale; Livello 4: condivisione delle istruzioni di funzionamento della procedura con gli utenti interessati (RDA, responsabili dei Centri, delle STG, UOV e Comunicazione, senatori e consiglieri) per l'utilizzo lato "client" (caricamento proposte di delibera-consultazione materiale seduta) dell'applicativo "titulus-organi 5"; Livello 5: introduzione titulus organi 5 come modalità ordinaria di gestione delle sedute organi entro il 31 dicembre	Livello 5	100%
Area Affari generali e acquisti: Servizio Gare e acquisti	operativo	Ecosistema di approvvigionamento digitale.	Livello 1: esame preliminare delle novità normative legate alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti ed in particolare: Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici; Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico; pubblicità legale degli atti. Studio delibere ANAC Livello 2: apprendimento delle nuove funzionalità di START e della nuova piattaforma acquisti in rete di Consip, anche attraverso partecipazione ad apposite videoconferenze organizzate dai Gestori della Piattaforma Livello 3: confronto con i colleghi di altre strutture della Scuola coinvolte Livello 4: predisposizione e pubblicazione di una procedura concorrenziale attraverso l'utilizzo di piattaforma certificata Livello 5: adempimenti inerenti al ciclo di vita dell'appalto, successivi alla	Livello 5	100%

¹⁸ Per maggiori dettagli sui livelli di performance, consultare il [SMVP 2024](#).

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			pubblicazione della procedura di cui al livello 4 (utilizzo del FVOE, inserimento dati in Piattaforma, relativi all'aggiudicazione, alle eventuali modifiche contrattuali ecc.) ENTRO il 30/09/2024		
Area Affari generali e acquisti: Servizio Gare e acquisti	operativo	Gestione programmazione: attivazione delle procedure di gara per l'acquisizione dei beni e servizi inseriti nel programma triennale - annualità 2024.	Livello 1: attivazione di almeno il 20 % delle procedure di gara in coerenza con i livelli di priorità temporale definiti in sede di programmazione dai singoli RUP e le cui richieste di acquisto complete pervengano nel rispetto del cronoprogramma elaborato dal SAC in base ai livelli di priorità temporale succitati, e comunque non oltre il 15/10/2024 Livello 2: attivazione dal 21% al 40% delle procedure di gara (come sopra) Livello 3: attivazione dal 41 al 60% delle procedure di gara (come sopra) Livello 4: attivazione dal 61 all'80% delle procedure di gara (come sopra) Livello 5: attivazione dall'81 al 100% delle procedure di gara (come sopra)	Livello 5	100%
Area Affari generali e acquisti: Servizio Gare e acquisti	individuale RDS	Presentazione bozza di revisione del Regolamento per la costituzione e la ripartizione del fondo incentivi di cui all'art. 45 del codice dei contratti.	Livello 1: studio della nuova disciplina in materia introdotta dal D.lgs. 36/2023 Livello 2: relazione preliminare alla bozza di regolamento, con focus sulla modalità di impostazione del lavoro Livello 3: redazione di una prima bozza del Regolamento, in condivisione con AEM Livello 4: trasmissione della bozza al SG per eventuali suggerimenti, riflessioni, ecc. Livello 5: trasmissione della bozza definitiva al SG, entro il 30/06/2024	Livello 5	100%
Area Affari generali e acquisti: Servizio Archivio, protocollo e posta	operativo	Potenziamento di Titulus: Nell'ottica di potenziare strumenti già in possesso della Scuola ai fini di perfezionare la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e quindi di migliorare la ricerca futura di documenti digitali registrati all'interno del Sistema di Gestione Documentale, si prevede l'analisi degli strumenti di Tipologia documentaria e di Voci d'indice presenti sul sistema Titulus. Attraverso una progettazione delle Tipologie documentali ci sarà possibile individuare più facilmente la documentazione da inviare in conservazione permanente e quindi di stipulare accordi di versamento più snelli ed efficaci. Attraverso la progettazione e l'implementazione delle Voci d'indice - utilizzate per ora esclusivamente per la	Livello 1: analisi degli strumenti di Tipologia documentaria e Voci d'indice attraverso la comparazione degli anni precedenti - Report (marzo 2024) Livello 2: individuazione dei limiti e delle problematiche relative ai due strumenti - Report (marzo 2024) Livello 3: definizione delle azioni da seguire e contatti con Cineca per la risoluzione di eventuali problematiche Livello 4: proposte di modifica e programmazione futura - Report (ottobre 2024) Livello 5: collaudo delle modifiche	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		registrazione automatizzata di documenti tramite applicativi - sarà possibile facilitare e omogeneizzare le registrazioni manuali del servizio di Protocollo e degli altri servizi che si occupano di registrazione.			
Area Affari generali e acquisti: Servizio Archivio, protocollo e posta	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%
Area Affari generali e acquisti: Servizio Archivio, protocollo e posta	individuale RDS	Gestione documentale e digitalizzazione: l'analisi e la preparazione alla gestione documentale rientra nei principi di economicità, efficacia, pubblicità e trasparenza (L. 241/1990). Per attuare queste prerogative si prevede la revisione di flussi documentali e l'ottimizzazione della gestione di fascicoli ibridi destinata a favorire le operazioni di digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e quindi alla diminuzione di documentazione analogica - almeno in ambito di produzione interna. Per arrivare ad un'alta percentuale di procedimenti digitali si prevede di concludere entro il 30 marzo la prima fase di revisione e consegna del Titolario di classificazione e del massimario di scarto collegato - strumenti utili all'organizzazione dell'archivio in formazione. Le suddette operazioni sono propedeutiche alla redazione dello strumento Piano di fascicolazione, documento finale degli obiettivi 2024.	Livello 1: entro il 30 marzo saranno consegnati i documenti Titolario di classificazione e Massimario di scarto Livello 2: i documenti saranno inviati alla Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana in vista della loro autorizzazione. Una volta autorizzati dalla Soprintendenza saranno valutati dal Consiglio di Amministrazione della Scuola, con conseguente pubblicazione in Amministrazione Trasparente Livello 3: analisi e revisione delle operazioni di fascicolazione attuali attraverso incontri con strutture e servizi Livello 4: proposta del Piano di fascicolazione e test interni (ottobre 2024) Livello 5: collaudo del Piano di fascicolazione previa autorizzazione da parte della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana e del Consiglio di Amministrazione della Scuola con conseguente pubblicazione in Amministrazione Trasparente	Livello 5	90%
Area Affari generali e acquisti: Dirigente	individuale RDA	Obiettivo sulla riduzione dei tempi di pagamento con riferimento alla parte delle fatture di competenza dell'area.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Bilancio e Amministrazione:	operativo	Fascicolazione: nel contesto del passaggio alla fascicolazione informatica per tutti i processi amministrativi della Scuola, il	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Servizio Bilancio e contabilità		Servizio Bilancio si occuperà della supervisione delle attività di fascicolazione per quanto attiene specificamente alla fase del pagamento/incasso. In concreto, prima di procedere alla registrazione di pagamenti e incassi, il Servizio deve verificare che il relativo fascicolo contenga la versione "informatica" di tutta la documentazione che finora veniva allegata agli ordinativi in formato cartaceo. Segnala eventuali mancanze o irregolarità alle Strutture competenti per i pagamenti o al Servizio Protocollo per problematiche di carattere più generale. L'obiettivo è consequenziale all'attività di fascicolazione delle diverse strutture della Scuola e la conditio sine qua non è la creazione di un Manuale per la fascicolazione con la relativa procedura per la conservazione a norma.			
Area Bilancio e Amministrazione: Servizio Bilancio e contabilità	operativo	Il Manuale di contabilità della Scuola è stato adottato nel 2021 con la riserva di provvedere alla sua modifica in momenti successivi, in conformità all'evoluzione normativa, alla modifica dei processi interni e in risposta a nuove necessità di chiarimento di aspetti contabili a beneficio dell'utenza interessata (Strutture di Gestione e Personale del Servizio Contabilità stesso). Dal 2021 al 2024 molti processi sono stati oggetto di revisione o lo saranno proprio a partire dal 2024 (esempio gestione dell'inventario e avvio della procedura di gestione informatica del flusso di gestione della fatturazione). Ci sono stati alcuni interventi di modifica sul manuale in questi anni ma non si è mai provveduto ad una revisione complessiva, che a questo pure pare essere opportuna. Si provvederà, in sintesi, all'aggiornamento di sezioni relative a processi che hanno subito o subiranno a breve	Livello 1: lettura del Manuale e individuazione delle sezioni da aggiornare Livello 2: predisposizione di bozze testuali per le sezioni nuove da inserire Livello 3: integrazione delle nuove sezioni nel testo esistente Livello 4: modifica degli allegati da sostituire e correzioni di errori/refusi testuali Livello 5: lettura finale del testo modificato e trasmissione al Segretario Generale entro il 31/10/2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		delle modifiche, alla correzione di eventuali refusi testuali, all'aggiornamento della sezione relativa al piano dei conti COGE e COAN e alla struttura analitica, e infine all'eventuale miglioramento grafico di determinate sezioni nel perseguimento di maggiore chiarezza comunicativa.			
Area Bilancio e Amministrazione: Servizio Bilancio e contabilità	individuale RDS	Inventario: a partire dal 1/1/2024 la gestione dei beni ammortizzabili si svolge su un doppio binario tramite i gestionali Babylon (ASE) per la parte inventariale e Ugov per la parte relativa all'ammortamento. I due gestionali devono avere dati allineati e questo aspetto deve essere verificato con particolare attenzione in questo primo esercizio di avvio della nuova modalità operativa. Il controllo è anche finalizzato ad individuare eventuali problemi nella trasmissione dei dati fra gestionali o altre criticità. L'obiettivo prevede la verifica dell'allineamento dei dati relativi a tutti i beni pervenuti entro il 30/11/2024. Il mese di dicembre 2024 viene utilizzato per la realizzazione dei necessari controlli e operazioni di allineamento.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Bilancio e Amministrazione: Servizio Stipendi	operativo	Fascicolazione: in ottica di ridurre l'emissione degli ordinativi di pagamento in formato cartaceo si è deciso di stilare questo obiettivo. Lo stesso è consequenziale all'attività di fascicolazione delle diverse strutture della Scuola e la conditio sine qua non è la creazione di un Manuale per la fascicolazione con la relativa procedura per la conservazione a norma.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Bilancio e Amministrazione: Servizio Stipendi	individuale funzione specialistica (afferente	Obiettivo in previsione della dismissione dell'interfaccia software PassWeb, così come lo abbiamo sempre utilizzato fino ad oggi. L'anno scorso abbiamo sfruttato la sinergia messa a disposizione da Cineca ed Inps in	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
	al Centro Edizioni)	merito all'implementazione per la parte economica dal 1993 al 2012. Alla luce del messaggio INPS 292/2024 e successiva circolare applicativa n. 58 del 22/4/2024, si rende prioritario verificare entro il 2024 le posizioni del personale transitato dalla Scuola dal 1993 a settembre 2012 al fine di individuare le posizioni che risultano ancora attive e pertanto da implementare e certificare per la parte degli imponibili pensionistici sulla banca dati dell'Inps tramite l'interfaccia Passweb. Correzione degli imponibili pensionistici sulla banca dati INPS per il personale transitato dalla Scuola dal 1993 a settembre 2012, tramite l'interfaccia Passweb.			
Area Bilancio e Amministrazione: Servizio Stipendi	individuale funzione specialistica	Monitoraggio Fondi C.C.I.A	Livello 1: determinazione delle quote residue spendibili dei Fondi di contrattazione collettiva degli anni precedenti (Dirigenti, cat. EP, cat. B/C/D) che possono essere utilizzate per la costituzione e certificazione dei Fondi CCIA per l'anno 2024 - Scad. 30/04/2024 Livello 2: definizione degli importi utili alla costituzione dei Fondi CCIA per l'anno 2024 (differenziali di categoria, RIA e PEO del personale cessato dal servizio) e comunicazione a Servizio Relazioni Sindacali - Scad. 31/05/2024 Livello 3: riconciliazione tra importi previsionali iscritti sul Budget 2024 e i Fondi CCIA 2024 (Dirigenti, cat. EP, cat. B/C/D) certificati dal Collegio dei Revisori dei Conti. Assestamento delle relative voci COAN sul budget dell'anno in corso. Scad. 30/09/2024 (ma condizionato dalla data di certificazione dei Fondi) Livello 4: ricognizione e monitoraggio continuo, mediante predisposizione e aggiornamento di apposito database, dei pagamenti effettuati nelle procedure contabili CSA/Allocazione Costi/Ugov a valere sulle voci Coge/Coan relative ai vari Fondi Residui degli anni precedenti e dell'anno in corso ivi compreso il Fondo Comune di Ateneo per il PTA - Scad. 31/12/2024 Livello 5: determinazione per le singole voci coge dei Fondi di contrattazione e del Fondo Comune di Ateneo, di eventuali quote residue eccedenti le somme autorizzate dai CCIA certificati negli anni precedenti e comunicazione di riduzione a SBC - Scad. 31/12/2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Bilancio e Amministrazione: Servizio Stipendi	individuale RDS	Avvio prepagati (gara, etc.). La moltitudine di richieste di rimborso per ospiti e missioni ha fatto nascere la necessità di cercare un fornitore che possa supportare la Scuola nell'acquisto di questo servizio. Verrà definito un capitolato tecnico calato sui bisogni dei servizi coinvolti e attivata la procedura di gara.	Livello 1: studio di fattibilità della gara e analisi di eventuali capitolati simili Livello 2: predisposizione dei desiderata Livello 3: individuazione dei criteri economici/tecnici alla base della gara Livello 4: supporto alla redazione del capitolato Livello 5: a seguito dell'affidamento supporto avvio del servizio	Livello 5	100%
Area Bilancio e Amministrazione: Responsabile	individuale RDA	Nell'ambito della definizione di un modello completo di competenze , l'obiettivo ha come fine l'individuazione di un set di competenze cosiddette hard per l'area Bilancio, con supervisione del lavoro da parte del SG.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Didattica: Servizio Attività didattiche	operativo	Operatività gestionale offerta formativa GDA-CINECA supporto all'implementazione del gestionale GDA, attraverso interazioni e/o incontri con il personale interno (SSA, SDF e SSI) ed esterno (CINECA) sulle seguenti tematiche: - personalizzazione del software GDA, sulla base delle peculiarità dell'offerta formativa SNS - formazione operatori sull'utilizzo del gestionale GDA - avvio e messa in produzione del gestionale - verifica delle funzionalità del gestionale - esportazioni portale SUA-Scuole	Livello 1: almeno 3 interazioni e/o incontri Livello 2: almeno 6 interazioni e/o incontri Livello 3: almeno 9 interazioni e/o incontri Livello 4: almeno 12 interazioni e/o incontri Livello 5: almeno 15 interazioni e/o incontri	Livello 5	100%
Area Didattica: Servizio Attività didattiche	individuale RDS	Analisi preliminare per l'adozione del Sistema di Assicurazione della Qualità dei corsi dottorali della Scuola Per quanto non sia stato ancora emanato un provvedimento specifico per le Scuole a Ordinamento Speciale, si ritiene necessario definire una proposta preliminare di un sistema di assicurazione della qualità alla luce del DM 226/2021 e delle LG ANVUR per il Sistema di assicurazione della qualità degli atenei del 12.10.2022 (AVA 3)	Livello 1: analisi del sistema di assicurazione della qualità in essere alla Scuola Livello 2: verifica della sussistenza dei requisiti previsti da AVA 3 nel sistema attuale Livello 3: redazione di una proposta preliminare di adeguamento delle procedure Livello 4: messa a comune della proposta di modifica delle procedure con il responsabile dell'area ADI, coi responsabili dei servizi didattici e con l'Ufficio Organizzazione e valutazione (UOV) Livello 5: redazione della proposta preliminare alla luce delle indicazioni dei responsabili dei servizi ADI e di UOV, da sottoporre al Presidente del Presidio Qualità	Livello 5	90%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Didattica: Servizio Segreteria allievi	operativo	Operatività gestionale ESSE3 supporto all'implementazione del gestionale ESSE3, attraverso interazioni e/o incontri con il personale interno (SAD, SDF e SSI) ed esterno (CINECA) sulle seguenti tematiche: - reclutamento (modulo concorsi) - immatricolazioni - carriera - conseguimento titoli - esportazioni Anagrafe Nazionale Studenti (ANS) - certificazioni e attestazioni - formazione operatori	Livello 1: almeno 5 interazioni e/o incontri Livello 2: almeno 10 interazioni e/o incontri Livello 3: almeno 15 interazioni e/o incontri Livello 4: almeno 20 interazioni e/o incontri Livello 5: almeno 25 interazioni e/o incontri	Livello 5	100%
Area Didattica: Servizio Segreteria allievi	individuale RDS	Predisposizione delle nuove Linee Guida in materia di mobilità degli allievi e delle allieve In relazione alla proposta di modifica del Regolamento dei corsi di Perfezionamento, e con il fine di razionalizzare e semplificare la procedura di autorizzazione delle mobilità, si rende necessario adeguare le Linee Guida per la gestione delle richieste di mobilità da parte degli allievi.	Livello 1: verifica delle modifiche regolamentari alle procedure di mobilità Livello 2: predisposizione e condivisione della proposta di modifica delle Linee Guida con gli altri servizi coinvolti (SAD, SDF) Livello 3: condivisione con il Vicedirettore e con i Presidi della bozza di testo di nuove Linee guida Livello 4: raccolta, analisi e implementazione di eventuali richieste di modifica/integrazione Livello 5: proposta nuove procedure, da sottoporre ai Consigli di Classe	Livello 4	80%
Area Didattica: Servizio Didattica e allievi sede di Firenze	operativo	Operatività gestionali GDA e ESSE3 supporto all'implementazione del gestionale ESSE3 e del Gestionale GDA attraverso interazioni e/o incontri con il personale interno (SAD, SSA e SSI) ed esterno (CINECA) sulle seguenti tematiche: <u>GDA</u> - personalizzazione del software sulla base delle peculiarità dell'offerta formativa SNS - formazione operatori - avvio e messa in produzione del gestionale - verifica delle funzionalità del gestionale <u>Esse3</u> - reclutamento (modulo concorsi) - immatricolazioni - carriera	Livello 1: almeno 5 interazioni e/o incontri Livello 2: almeno 10 interazioni e/o incontri Livello 3: almeno 15 interazioni e/o incontri Livello 4: almeno 20 interazioni e/o incontri Livello 5: almeno 25 interazioni e/o incontri	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		- conseguimento titoli - certificazioni e attestazioni - formazione operatori			
Area Didattica: Servizio Didattica e allievi sede di Firenze	individuale RDS	Predisposizione delle nuove Linee Guida in materia di mobilità degli allievi e delle allieve In relazione alla proposta di modifica del Regolamento dei corsi di Perfezionamento, e con il fine di razionalizzare e semplificare la procedura di autorizzazione delle mobilità, si rende necessario adeguare le Linee Guida per la gestione delle richieste di mobilità da parte degli allievi.	Livello 1: verifica delle modifiche regolamentari alle procedure di mobilità Livello 2: predisposizione e condivisione della proposta di modifica delle Linee Guida con gli altri servizi coinvolti (SAD, SSA) Livello 3: condivisione con il Vicedirettore e con i Presidi della bozza di testo di nuove Linee guida Livello 4: raccolta, analisi e implementazione di eventuali richieste di modifica/integrazione Livello 5: proposta nuove procedure, da sottoporre ai Consigli di Classe	Livello 4	80%
Area Didattica: Responsabile	individuale RDA	Modifiche al Regolamento dei corsi di perfezionamento (Ph.D.) della Scuola Adeguamento del Regolamento dei corsi di perfezionamento alla luce delle disposizioni delle LG ANVUR per il Sistema di assicurazione della qualità degli atenei del 12.10.2022 (AVA 3) e con il fine di semplificare alcune procedure, spostando il livello autorizzatorio di numerose attività dalle Classi ai Collegi dottorali e ai Coordinatori.	Livello 1: predisposizione con il Vicedirettore di una bozza di regolamento, e analisi di eventuali necessità di modifica del Regolamento didattico di Ateneo Livello 2: condivisione con i Presidi e con i coordinatori dei corsi Livello 3: raccolta e analisi di eventuali richieste di modifica/integrazione Livello 4: implementazione di una bozza definitiva di regolamento Livello 5: presentazione agli organi della Scuola	Livello 5	81%
Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Edilizia	operativo	Realizzazione del sistema di termoregolazione nei lotti I e V della Canonica.	Livello 1: progetto esecutivo non ancora avviato il 31/12/2024 Livello 2: progetto esecutivo in corso il 31/12/2024 Livello 3: affidamento in corso il 31/12/2024 Livello 4: intervento in corso il 31/12/2024 Livello 5: intervento realizzato il 31/12/2024	Livello 5	100%
Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Edilizia	individuale EP senza incarico	Conclusione intervento per gruppo spinta antincendio Capitini.	Livello 1: progetto esecutivo non ancora avviato il 31/12/2024 Livello 2: progetto esecutivo in corso il 31/12/2024 Livello 3 - approvazione progetto esecutivo il 31/12/2024 Livello 4 - affidamento in corso il 31/12/2024 Livello 5 - intervento in corso il 31/12/2024	Livello 4	80%
Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Edilizia	individuale RDS	Chiusura di tutti gli interventi, successivi all'appalto principale, che consentono il trasferimento delle attività bibliotecarie in Canonica - lotti I e V (arredi - illuminazione - portineria - affreschi).	Livello 1: solo appalto principale concluso il 31/12/2024 Livello 2: un intervento concluso il 31/12/2024 Livello 3: due interventi conclusi il 31/12/2024 Livello 4: tre interventi conclusi il 31/12/2024 Livello 5: quattro interventi conclusi il 31/12/2024 dei seguenti: 1. collaudo	Livello 5	81%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			del restauro I e V lotto; 2. termoregolazione; 3. fornitura corpi illuminanti; 4. restauro decori; 5. sistemazione cantina ex preposto)		
Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Manutenzione	operativo	Conclusione lavori iniziali Palazzo Vegni.	Livello 1: intervento realizzato il 31/12/2024 Livello 2: intervento realizzato il 30/11/2024 Livello 3: intervento realizzato il 31/10/2024 Livello 4: intervento realizzato il 15/10/2024 Livello 5: intervento realizzato il 30/09/2024	Livello 5	100%
Area Edilizia e Manutenzione: Servizio Manutenzione	individuale RDS	Aggiornamento alla normativa attuale (D. Lgs 36/2023) ed estensione a processi SMA del documento elaborato da SED nel 2017 e denominato "Manuale / linee guida per affrontare gli interventi edilizi".	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Area Edilizia e Manutenzione: Responsabile	individuale RDA	San Silvestro completamento - Gara per affidamento lavori avviata secondo quanto stabilito dal finanziamento edilizia universitaria 2022.	Livello 1: gara di progettazione in corso il 31/12/2024 Livello 2: lavoro della commissione in corso il 31/12/2024 Livello 3: aggiudicazione conclusa il 31/12/2024 Livello 4: contratto siglato il 31/12/2024 Livello 5: PFTE concluso il 31/12/2024	Livello 4	61%
Area Eventi culturali e Internazionalizzazio ne: Servizio Eventi culturali e career services	operativo	Messa a regime del nuovo assetto organizzativo sul fronte della gestione degli Eventi, con particolare riferimento ai convegni in raccordo con STG.	Livello 1: analisi dei flussi e degli step relativi all'organizzazione dei convegni Livello 2: formalizzazione del flusso attraverso la progettazione del modulo online in collaborazione con i Sistemi informativi Livello 3: fase di test del form online Livello 4: definizione di ruoli e ambiti di competenza specifici tra SEC e STG Livello 5: comunicazione formale alla comunità accademica SNS con i dettagli delle nuove procedure	Livello 5	100%
Area Eventi culturali e Internazionalizzazi one: Servizio Eventi culturali e career services	individuale RDS	Predisposizione del nuovo accordo quadro per l'organizzazione degli eventi e dei convegni della Scuola.	Livello 1: analisi dell'andamento dell'accordo quadro vigente, degli aspetti positivi e delle criticità Livello 2: raccolta esigenze Eventi culturali e STG Livello 3: redazione bozza nuovo capitolato Livello 4: confronto e verifica con l'Ufficio Acquisti Livello 5: pubblicazione del bando entro la fine dell'anno 2024	Livello 5	100%
Area Eventi culturali e Internazionalizzazi one: Servizio	operativo	Mappatura canali per l'attivazione di mobilità all'estero in favore di allieve e allievi della Scuola.	Livello 1: analisi delle tipologie di mobilità internazionali in uscita per allieve e allievi della Scuola Livello 2: livello 1 più mappatura degli uffici coinvolti per l'attivazione di ciascuna tipologia di mobilità internazionale Livello 3: livello 2 più analisi delle procedure di attivazione per ciascuna mobilità	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Internazionalizzazione			Livello 4: livello 3 più redazione di un documento riassuntivo contenente una sintesi delle tipologie di mobilità internazionali in uscita e delle procedure di attivazione Livello 5: livello 4 più aggiornamento delle pagine web coinvolte sul sito della Scuola in italiano e in inglese		
Area Eventi culturali e Internazionalizzazione: Servizio Internazionalizzazione	individuale RDS	Individuazione di possibili soluzioni per lo snellimento della procedura di richiesta di permessi di soggiorno relativi alla sede di Firenze.	Livello 1: presa di contatto con i responsabili presso l'Università di Firenze e acquisizione del testo di accordo con la Questura Livello 2: livello 1 più documento di sintesi delle principali differenze tra l'accordo tra Università di Firenze e Questura di Firenze e l'accordo tra Scuola Sant'Anna e Questura di Pisa Livello 3: livello 2 più analisi dei numeri e delle esigenze di dottorandi e assegnisti di ricerca attivi presso la sede fiorentina della Scuola Livello 4: livello 3 più affiancamento del Direttore a un incontro con la Questura di Firenze Livello 5: livello 4 più presentazione della proposta di accordo stabilito con la Questura di Firenze	Livello 5	100%
Area Eventi culturali e Internazionalizzazione: Responsabile	individuale RDA	Rafforzamento network alumni in ottica di orientamento internazionale.	Livello 1: individuazione n. 2 Paesi target Livello 2: partecipazione ad un evento pilota in uno dei due Paesi Livello 3: individuazione di alumnae e alumni di riferimento nei Paesi target Livello 4: presa di contatto con possibili interlocutori istituzionali locali per supporto organizzativo Livello 5: progettazione di un format di evento di presentazione della SNS	Livello 5	100%
Progetti e servizi ICT: Servizio Infrastrutture informatiche	operativo	Implementazione sistema monitoraggio reti (sw NTop gratuito, assistenza e formazione a pagamento). Monitoraggio dispositivi di tipo dinamico/attivo	Livello 1: analisi e progettazione Livello 2: implementazione del software Livello 3: test su un set di risorse di rete campione Livello 4: messa in produzione Livello 5: completamento, test ed attuazione eventuali correttivi	Livello 5	100%
Progetti e servizi ICT: Servizio Infrastrutture informatiche	operativo	Data center software defined. Consolidamento dell'infrastruttura locale a livello di datacenter (passaggio da Vmware tradizionale a un sistema basato su 3 macchine che hanno a bordo lo storage condiviso). Diminuzione dei point of failure del sistema. Si passa a un'architettura distribuita degli storage, evitando licenze a pagamento. Virtualizzazione su macchine linux.	Livello 1: analisi e progettazione Livello 2: implementazione prototipo per test Livello 3: realizzazione di procedure di migrazione delle VM verso il nuovo sistema Livello 4: test su un set di VM native e migrate dal datacenter esistente Livello 5: monitoraggio del corretto funzionamento ed attuazione di eventuali correttivi preliminari alla messa in produzione definitiva.	Livello 5	100%
Progetti e servizi ICT: Servizio	individuale RDS	Progetto wi-fi CONSIP	Livello 1: analisi dei bisogni e delle possibilità offerte dalla tecnologia attuale	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Infrastrutture informatiche			Livello 2: definizione dei requisiti degli apparati da acquisire Livello 3: analisi dell'offerta CONSIP e individuazione del fornitore tra quelli disponibili Livello 4: progettazione di dettaglio dell'intervento Livello 5: predisposizione capitolato e documentazione necessaria all'avvio del progetto		
Progetti e servizi ICT: Servizio Sistemi informativi	operativo	Valutazione comparativa sw acquisti. Per fine anno piano di lavoro per 2025	Livello 1: analisi dei requisiti Livello 2: verifica del processo attuale ed eventuale revisione Livello 3: ricerca soluzioni disponibili e relativa analisi comparativa Livello 4: analisi del processo di migrazione verso la piattaforma selezionata Livello 5: predisposizione documentazione necessaria all'avvio del progetto	Livello 5	100%
Progetti e servizi ICT: Servizio Sistemi informativi	operativo	Dismissione ciclo di vita su serse e riscrittura su applicativo interno	Livello 1: analisi dei requisiti Livello 2: verifica del processo attuale ed eventuale revisione Livello 3: sviluppo componenti Livello 4: messa in produzione servizio onboarding allievi/visiting Livello 5: test e prototipo ciclo di vita per altre categorie	Livello 5	100%
Progetti e servizi ICT: Servizio Sistemi informativi	individuale RDS	Implementazione del servizio di verbalizzazione con firma remota in ESSE3	Livello 1: analisi dei requisiti Livello 2: verifica delle caratteristiche specifiche di ESSE3 e U-Sign Livello 3: acquisizione e distribuzione delle firme digitali ai docenti Livello 4: Attivazione del servizio di verbalizzazione con firma remota in ESSE3 Livello 5: realizzazione guide e informazione specifica per docenti e personale di supporto	Livello 5	100%
Progetti e servizi ICT: Responsabile	individuale RDA	Gestione documentale e digitalizzazione	Livello 1: analisi dei processi dematerializzabili Livello 2: definizione di linee generali per la dematerializzazione Livello 3: individuazione di un processo pilota e relativa dematerializzazione Livello 4: test, revisione, produzione di materiale informativo per il personale coinvolto Livello 5: dematerializzazione di almeno 3 (macro) processi entro il 31/12	Livello 5	100%
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Ricerca e TT	operativo	PNRR Bandi a Cascata: Ecosistema dell'Innovazione "THE Tuscany Health Ecosystem, spoke 8" e Partenariato esteso "NQSTI National Quantum Science and Technology Institute, spoke 5". - Redazione, pubblicazione e divulgazione dei bandi previsti dal PNRR per i citati due finanziamenti assegnati alla Scuola in qualità di spoke leader, finalizzati all'assegnazione di	Procedura a regime: emissione bandi, supporto alla presentazione delle proposte e relativa istruttoria, organizzazione del sistema di valutazione, a partire dal piano di nomina e gestione delle commissioni. Livello 1: attività svolta entro 31/10/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 2: attività svolta entro 30/09/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 3: attività svolta entro 31/08/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		risorse nel territorio nazionale, a favore degli organismi di ricerca e delle imprese, ai fini dello svolgimento di specifiche attività di ricerca scientifica o innovazione nell'ambito dei predetti progetti: - supporto alla valutazione delle proposte da parte di Commissioni specialistiche; - assegnazione delle risorse ai vincitori; - monitoraggio delle attività progettuali e relativa rendicontazione finale.	Livello 4: attività svolta entro 31/07/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 5: attività svolta entro 30/06/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024		
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Ricerca e TT	operativo	Dashboard istituzionale per la rappresentazione dei dati relativi alla ricerca: - definizione dei dati e delle informazioni da rappresentare, anche in accordo con i Prorettori coinvolti; - implementazione degli applicativi Cineca AP e PJ, direttamente collegati al sistema della Dashboard, attraverso l'inserimento dei dati disponibili della ricerca per blocchi di dieci anni, a partire dal decennio 2014-2023, oltre al 2024.	Procedura completata: definizione dati e implementazione degli applicativi. Livello 1: attività svolta entro 30/11/2024 Livello 2: attività svolta entro 31/10/2024 Livello 3: attività svolta entro 30/09/2024 Livello 4: attività svolta entro 31/08/2024 Livello 5: attività svolta entro 31/07/2024	Livello 5	100%
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Ricerca e TT	operativo	Proposta di modifica del "Regolamento congiunto per la tutela e la valorizzazione della proprietà industriale" in vigore alla Scuola e, nell'ambito di JoTTO, alla Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola IMT Alti Studi Lucca e Scuola IUSS di Pavia. L'intervento regolamentare si rende necessario dal 23 agosto 2023, data di entrata in vigore delle modifiche del MIMIT al Codice della Proprietà Industriale, in particolare dell'art. 65 riguardante le invenzioni in ambito universitario. Occorre inoltre adeguare la procedura interna e la modulistica collegate a tale Regolamento, previo monitoraggio delle invenzioni generate all'intero della Scuola e interessate al tema oggetto della revisione.	Procedura completata: presentazione della proposta di modifica del regolamento vigente, condivisa con le altre Scuole coinvolte, pronta per essere sottoposta all'approvazione degli Organi. Livello 1: attività svolta entro 30/11/2024 Livello 2: attività svolta entro 31/10/2024 Livello 3: attività svolta entro 30/09/2024 Livello 4: attività svolta entro 31/08/2024 Livello 5: attività svolta entro 31/07/2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Ricerca e TT	individuale RDS	Proposta di emissione del nuovo Regolamento per le borse di ricerca. La normativa italiana - in particolare l'art. 6, commi 6 e 7, della Legge n. 398/1989, e l'art. 18, comma 5 lettera f), della Legge n. 240/2010 - prevede la possibilità di istituire borse di studio e ricerca nell'ambito delle categorie ammesse alla partecipazione ai gruppi e ai progetti di ricerca delle università, qualunque sia l'ente finanziatore. L'attivazione delle borse di ricerca è possibile all'interno dei progetti di ricerca finanziati da terzi (nazionali e internazionali, pubblici e privati), nel rispetto delle regole di gestione e rendicontazione previste dalle rispettive linee guida. Possono essere anche oggetto di finanziamenti per attività di ricerca da parte di imprese ed altri soggetti privati, con la possibilità di accedere ad agevolazioni fiscali.	Procedura completata: presentazione della proposta di attivazione del nuovo regolamento, pronta per essere sottoposta all'approvazione degli Organi. Livello 1: attività svolta entro 31/08/2024 Livello 2: attività svolta entro 31/07/2024 Livello 3: attività svolta entro 30/06/2024 Livello 4: attività svolta entro 31/05/2024 Livello 5: attività svolta entro 30/04/2024	Livello 5	100%
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Valutazione ricerca e Open Science	operativo	Policy dati FAIR: analisi esigenze SNS relative alla gestione dei dati della ricerca e proposta di policy/regolamento.	Livello 1: analisi delle principali policy sui dati della ricerca a livello italiano ed europeo Livello 2: livello 1 + Condivisione dell'analisi delle policy con il Prorettore alla ricerca e valutazione per definire la policy più adatta alla SNS Livello 3: livelli precedenti + prima bozza di policy dati FAIR Livello 4: livelli precedenti + prima bozza di procedura attuativa Livello 5: livelli precedenti + Individuazione* di almeno un gruppo di ricerca della SNS per testare policy e procedura	Livello 5	100%
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Valutazione ricerca e Open Science	operativo	Modello per lo sviluppo della Dashboard dei prodotti della ricerca per monitoraggio interno SNS e VQR 2020-24.	Livello 1: raccolta delle esigenze informative della SNS relative a ai prodotti della ricerca e alle attività legate all'Open Science Livello 2: livello 1 + analisi delle esigenze emerse con il Prorettore alla ricerca e valutazione Livello 3: livello 2 + elaborazione del modello dei dati e delle funzionalità da mostrare nella Dashboard (da parte di SSI) Livello 4: livello 3 + sottomissione del modello definito al parere del Prorettore alla ricerca e valutazione per il via libera allo sviluppo Livello 5: livello 4 + modello definitivo e sua consegna a SSI per l'implementazione della Dashboard	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Ricerca e Innovazione: Servizio Valutazione ricerca e Open Science	individuale RDS	Organizzazione del IX convegno annuale AISA presso la SNS (ottobre 2024).	Livello 1: pianificazione, insieme al Consiglio Direttivo di AISA, del programma del convegno Livello 2: livello precedente + Organizzazione di pranzi, coffee break, cena e prenotazione di spazi e servizi (insieme a SEC) Livello 3: livelli precedenti + Organizzazione della visita di Palazzo della Carovana e dell'Orologio al termine del convegno (insieme a SEC e Centro Biblioteca) Livello 4: livelli precedenti + Preparazione del materiale promozionale dell'evento Livello 5: livelli precedenti + Promozione dell'evento tramite canali istituzionali della Scuola (in collaborazione con UCO)	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio Amministrazione del personale	operativo	Reclutamento PTA - Movimentazione con attività amministrativo- gestionali di 28 procedure, pari a circa il 70% delle 41 posizioni PTA previste in programmazione (n. 20 derivanti dalle programmazioni 2022 e 2023 di cui 5 PEV ordinarie, n. 20 programmate sul 2024 di cui n. 1 PEV ordinaria e n. 1 una correlata all'assolvimento della quota d'obbligo (categorie protette).	Livello 1: movimentazione di almeno 10 delle procedure previste Livello 2: movimentazione di almeno 15 delle procedure previste Livello 3: movimentazione di almeno 20 delle procedure previste Livello 4: movimentazione di almeno 25 delle procedure previste Livello 5: movimentazione di almeno 28 delle procedure previste Sono previste delle reportistiche trimestrali che evidenzino il livello di impegno richiesto al Servizio imputabile a fattori endogeni o esogeni condizionanti quali ad esempio, novità normative o richieste di reclutamento relative al personale docente o ricercatore non programmate o urgenti. I report saranno condivisi con SG ai fini di un assessment valutativo dei livelli di performance che tenga conto degli elementi emersi dai report.	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio Amministrazione del personale	operativo	Adozione e adeguamento atti amm.vi/informatici di espletamento PEV ordinarie e concorsi pubblici PTA ai sensi del nuovo Regolamento PEV e delle modifiche al Regolamento concorsi PTA. È stato adottato un nuovo regolamento sulle PEV ordinarie nel mese di novembre 2023 ai sensi dell'art. 52 del D. Lgs. 165/2001 e sono state adottate rilevanti modifiche al regolamento concorsi PTA nel mese di dicembre 2023 alla luce delle sopravvenute modifiche del DPR 487/1994. A valle di questi interventi normativi, nel corso del 2024 dovranno essere pertanto rivisti e adeguati tutti gli atti amministrativi ed	Livello 1: predisposizione nuovo bando concorsi PTA ai sensi delle modifiche intervenute e del DPR 487/1994 modificato Livello 2: predisposizione nuovo bando PEV ai sensi del nuovo Regolamento delle PEV a regime Livello 3: revisione dei template di PICA in collaborazione con il Cineca e relativo testaggio Livello 4: predisposizione nuovi verbali e atti amministrativi intermedi e finali (avvisi, notifiche, decreti approvazione atti) correlati allo svolgimento dei concorsi secondo le modifiche regolamentari Livello 5: nuovi verbali e atti amministrativi intermedi e finali (avvisi, notifiche, decreti approvazione atti) correlati allo svolgimento procedura PEV ordinarie ai sensi del nuovo regolamento	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		informatici delle selezioni sui quali le predette modifiche hanno concreto impatto operativo.			
Area Risorse Umane: Servizio Amministrazione del personale	individuale RDS	Prosecuzione attività di elaborazione stati matricolari PTA con presa servizio ante-2000. Aggiornare e certificare n.20 stati matricolari dalla data di presa servizio degli interessati e fino al 31.12.2023, corrispondenti circa al 32% di quelli interessati.	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 i 20	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio personale a contratto	operativo	Versamento dei materiali analogici (cartacei) presenti presso il SPC nell'archivio di deposito della Scuola A seguito del completamento dei lavori negli spazi del magazzino di Ospedaletto – area destinata ad ospitare l'archivio di deposito – si intende procedere al versamento della documentazione analogica (cartacea) depositata presso il SPC relativa a procedimenti amministrativi chiusi più datati (quelli recenti sono ancora in uso, anche per rendicontazioni), in linea con le disposizioni del SAP che richiede: controllo e sfolgimento dei materiali, voluminosi, e redazione degli elenchi di versamento con l'indicazione dei dati necessari (numerazione faldoni/fascicoli, titolario di classificazione, descrizione/denominazione, indicazione date di riferimento, numerazione scatole, eventuali note). Il materiale da archiviare consiste di circa 130 procedure per ogni anno di riferimento. L'obiettivo si finalizza con la richiesta al SAP di trasferimento dei materiali in archivio di deposito.	Livello 1: versamento in archivio di deposito della documentazione relativa a contratti di collaborazione esterna/assegni di ricerca conclusi nell'anno 2015 Livello 2: versamento in archivio di deposito della documentazione relativa a contratti di collaborazione esterna/assegni di ricerca conclusi nell'anno 2016 Livello 3: versamento in archivio di deposito della documentazione relativa a contratti di collaborazione esterna/assegni di ricerca conclusi nell'anno 2017 Livello 4: versamento in archivio di deposito della documentazione relativa a contratti di collaborazione esterna/assegni di ricerca conclusi nell'anno 2018 Livello 5: versamento in archivio di deposito della documentazione relativa a contratti di collaborazione esterna/assegni di ricerca conclusi nell'anno 2019	Livello 5	100%
Area Risorse Umane: Servizio personale a contratto	individuale RDS	Tavola sinottica collaborazioni scientifiche non strutturate. Realizzazione di un prospetto di confronto schematico tra le figure dei collaboratori scientifici non strutturati della SNS ad uso degli uffici centrali e STG, ma	Livello 1: impostazione schematica del prospetto focalizzando le informazioni rilevanti e utili da recepirvi tenendo in considerazione le principali caratteristiche e differenze tra le diverse figure accademiche e le richieste di informazioni che giungono a SPC per l'attivazione Livello 2: raccolta e sintesi informazioni tratte da regolamenti e atti interni	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		anche dei docenti e ricercatori della SNS. La tavola riguarderà assegni, prestazioni d'opera (cococo/occasional/professionali), visiting scholar (inclusi i Ciampi visiting scholar) ed è estensibile a inviti brevi (in collaborazione con Didattica) e Professori a contratto (in collaborazione con SPE), inclusi i Distinguished Visiting professor.	relative ad assegnisti Livello 3: raccolta e sintesi informazioni tratte da regolamenti e atti interni relative a collaboratori d'opera di varia tipologia e professori a contratto (inclusi distinguished visiting scholar) Livello 4: raccolta e sintesi informazioni da regolamenti e atti interni relative a visiting scholar e inviti brevi Livello 5: proposta per rendere fruibile il prospetto a tutti i soggetti interessati (tramite sito, mailing list, intermediazione presidi, informative a responsabili di struttura interessati e STG ecc.)		
Area Risorse Umane: Responsabile	individuale RDA	Redazione regolamento o altro atto di portata generale da adottare per la disciplina e gestione delle procedure di PEV straordinarie ai sensi del CCNL 2019/2021. Disciplina selezioni e aspetti di copertura delle posizioni del regolamento sulle borse di ricerca.	Livello 1: studio comparato regolamenti borse su requisiti, selezioni, copertura posti, incompatibilità ecc. chiesto da Ricerca; Livello 2: elaborazione proposta integrale del testo revisionato (integrazioni + modifiche) sui predetti aspetti con note e commenti; Livello 3: studio comparato per regolamenti/atti generali PEV straordinarie e/o in esito a confronto sindacale; livello 4: elaborazione testo regolamento o atto generale per poterle attivare; livello 5: proposta organi con delibera di accompagnamento per approvarlo	Livello 5	100%
Area Servizi: Servizio Patrimonio e ospitalità	operativo	Attuazione del nuovo regolamento inventariale e del manuale operativo.	Livello 1: comunicazione alle Aree della Scuola e agli STG delle novità introdotte con il nuovo regolamento e con il manuale operativo Livello 2: predisposizione della nuova modulistica da utilizzare nel carico e scarico beni per consegnatari e sub-consegnatari Livello 3: condivisione della stessa con i soggetti coinvolti Livello 4: formazione specifica per l'utilizzo dell'applicativo Babylon Livello 5: verifica della corretta interfaccia tra U-GOV e Babylon entro il 31/12/2024	Livello 5	90%
Area Servizi: Servizio Patrimonio e ospitalità	individuale RDS	Revisione regolamenti collegi.	Livello 1: analisi dei regolamenti vigenti per i collegi e per la Residenza Capitini Livello 2: individuazione delle criticità/lacune emerse negli anni Livello 3: focus con gli allievi per valutare congiuntamente le proposte Livello 4: elaborazione delle nuove bozze Livello 5: condivisione delle modifiche con gli allievi per la successiva presentazione e approvazione agli organi della Scuola entro il 31/12/2024	Livello 5	100%
Area Servizi: Servizio Ristorazione	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%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Area Servizi: Servizio Ristorazione	individuale RDS	Riorganizzazione processi produttivi della cucina , con creazione del libro delle ricette e pianificazione almeno quindicinale dei menu che permetterà di poter programmare tutte le fasi della produzione creando un'offerta gastronomica equilibrata. Potrà essere previsto un investimento anche in nuovi macchinari e la possibilità di proiettare su nuovi schermi posizionati nelle sale i vari menù in tempo reale compresi di allergeni che agevolerà gli utenti nelle scelte autonome di piatti sani, ben identificati e riconoscibili a tutti durante l'attesa prima della distribuzione del pasto.	Livello 1: organizzazione a regime entro il 31/12/2024 Livello 2: organizzazione a regime entro 30/11/2024 Livello 3: organizzazione a regime entro 31/10/2024 Livello 4: organizzazione a regime entro il 30/09/2024 Livello 5: organizzazione a regime entro il 01/09/2024	Livello 5	100%
Area Servizi: Responsabile	individuale RDA	Attivazione della proroga triennale (2025-28) del contratto Multiservice secondo quanto previsto dagli atti di gara e dalle deliberazioni della Scuola Normale Superiore della Scuola Sant'Anna. Le fasi indicate a fianco possono essere anche sincroniche.	Livello 1: condivisione di road-map con Scuola Sant'Anna, entro 31/01/2024 Livello 2: condivisione problematiche e opportunità col gruppo di gestione del contratto (Ufficio del RUP e SAC), entro 29/02/2024 Livello 3: valutazione dei costi della proroga, entro 30/04/2024 Livello 4: trattativa con l'ATI, entro il 30/06/2024 Livello 5: sottoscrizione dell'atto di proroga del contratto entro il 30/11/2024	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Archivistico	individuale responsabile	Integrazione dell'inventario dell'archivio Storico della Scuola Normale Superiore. L'attività riguarda: - descrizione analitica delle serie documentarie; - inserimento di serie al momento non presenti (regolamenti e statuti, carteggio riservato); - associazione tra descrizione e scansione del documento (se presente).	Livello 1: attività descrittiva svolta e rendicontata su due serie documentarie entro il 31/12/2024 Livello 2: attività svolta e rendicontata su tre serie documentarie entro il 30/11/2024 Livello 3: attività svolta e rendicontata su quattro serie documentarie entro il 31/10/2024 Livello 4: attività svolta e rendicontata su cinque serie documentarie entro il 30/09/2024 Livello 5: attività svolta e rendicontata su sei serie documentarie entro il 01/09/2024	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizio Gestione delle collezioni	operativo	Revisione della collezione di Periodici di Lettere , in vista del trasferimento al Deposito di Ospedaletto o dello scarto di una parte del materiale, in relazione alla riduzione degli spazi destinati alla Biblioteca al Palazzo della Carovana.	Livello 1: ricognizione dei titoli scarsamente consultati Livello 2: verifica del loro stato (attivi o chiusi) e dell'eventuale presenza al Deposito di Ospedaletto di una parte della collezione Livello 3: verifica della loro disponibilità in versione elettronica Livello 4: verifica della loro presenza in altre biblioteche pisane Livello 5: elaborazione di un elenco di titoli per l'invio al Deposito o lo scarto	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro	operativo	Definizione di un profilo di importazione diretta dalla piattaforma del fornitore per i record	Livello 1: definizione, sperimentazione e applicazione del profilo di importazione entro il 31/12/2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Biblioteca - Servizio Gestione delle collezioni		bibliografici relativi agli ebook resi disponibili da Casalini tramite Torrossa.	Livello 2: definizione, sperimentazione e applicazione del profilo di importazione entro il 30/11/2024 Livello 3: definizione, sperimentazione e applicazione del profilo di importazione entro il 31/10/2024 Livello 4: definizione, sperimentazione e applicazione del profilo di importazione entro il 30/09/2024 Livello 5: definizione, sperimentazione e applicazione del profilo di importazione entro il 30/07/2024		
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizio Gestione delle collezioni	individuale RDS	Applicazione del modello competenze al personale afferente al Settore.	Livello 1: confronto con il personale per la verifica dei livelli attesi per ciascun profilo. Eventuale aggiornamento del prospetto. Livello 2: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 31/12/2024 Livello 3: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 30/11/2024 Livello 4: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 31/10/2024 Livello 5: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 30/09/2024	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizi generali al pubblico	operativo	Riordino delle tesi di perfezionamento cartacee della Classe di Lettere collocate al Deposito librario di Ospedaletto e produzione di un nuovo elenco	Livello 1: confronto tra l'elenco delle tesi cartacee disponibile in Biblioteca e il materiale effettivamente presente al Deposito librario di Ospedaletto Livello 2: riordino della collezione ed eventuale ri-cartellinatura Livello 3: acquisizione di un'immagine fotografica dei frontespizi Livello 4: definizione delle informazioni che dovranno essere inserite nel nuovo elenco e individuazione dello strumento per la sua gestione Livello 5: elaborazione del nuovo elenco	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizi generali al pubblico	individuale RDS	Applicazione del modello competenze al personale afferente al Settore.	Livello 1: confronto con il personale per la verifica dei livelli attesi per ciascun profilo. Eventuale aggiornamento del prospetto. Livello 2: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 31/12/2024 Livello 3: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 30/11/2024 Livello 4: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 31/10/2024 Livello 5: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 30/09/2024	Livello 5	100%
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Servizi	operativo	Creazione di una sezione del sito della Biblioteca dedicata al "Supporto alla ricerca".	Livello 1: definizione del menu della nuova sezione e della struttura delle sottosezioni Livello 2: individuazione dei contenuti delle sottosezioni	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
generali di supporto			Livello 3: elaborazione di almeno un contenuto per ciascuna sottosezione Livello 4: pubblicazione delle pagine elaborate sul sito della Biblioteca Livello 5: presentazione della sezione al personale della Biblioteca		
Centro di Supporto: Centro Biblioteca - Responsabile	individuale RDA	Applicazione del modello competenze al personale afferente al Settore.	Livello 1: confronto con il personale per la verifica dei livelli attesi per ciascun profilo. Eventuale aggiornamento del prospetto. Livello 2: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 31/12/2024 Livello 3: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 30/11/2024 Livello 4: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 31/10/2024 Livello 5: applicazione del modello competenze al personale del servizio entro il 30/09/2024	Livello 5	100%
Centro di supporto - High Performance Computing (HPC)	operativo	Realizzazione di uno Storage di Backup subordinato all'approvazione di almeno una parte della somma richiesta per l'anno 2024 a titolo di investimento. L'obiettivo è la realizzazione di un sistema di storage ridondante dei dati degli utenti presso il Centro HPC per evitare la perdita dati che può avvenire per guasti hardware (ad esempio picchi di tensione) all'unico sistema di storage attualmente utilizzato. Il nuovo sistema è da posizionare in Sala Macchine Carovana per garantire una minor correlazione dei guasti tra le due infrastrutture, e quindi una diminuzione del rischio per gli utenti.	Livello 1: progettazione di impiego e architettura Livello 2: analisi caratteristiche del software di storage open source Livello 3: definizione delle specifiche hardware e software Livello 4: procedura di acquisto Livello 5: installazione e messa in opera	Livello 5	100%
Centro di supporto -High Performance Computing (HPC)	operativo	Implementazione del Green Provisioning subordinato ad uno studio di fattibilità dello stesso. L'obiettivo consiste nel deployment di un sistema di green provisioning, ovvero un sistema di spegnimento automatico delle macchine quando non utilizzate per fare calcoli e di riaccensione delle stesse all'occorrenza, tutto effettuato in trasparenza per l'utente. Tale sistema permetterebbe di risparmiare sulle spese vive in corrente	Livello 1: progettazione della tipologia di Green Scheduling desiderato Livello 2: analisi dei disagi per gli utenti e strategie di mitigazione Livello 3: analisi del software esistente e altre strategie di implementazione tramite hook Livello 4: scelta del software ed installazione o implementazione Livello 5: messa in opera e verifica della riduzione consumi	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		elettrica (10% stimato di risparmio, circa 45k€/anno ai consumi e prezzi attuali) vista la notevole differenza di consumo tra un nodo HPC spento e uno acceso ma non utilizzato. La realizzabilità di tale obiettivo potrebbe dover comportare un cambio del sistema di scheduling con lievi disagi per gli utenti del cluster, ed è subordinato ad uno studio di fattibilità per quanto concerne l'integrazione con i sistemi informatici attualmente in uso.			
Centro di supporto -High Performance Computing (HPC)	individuale responsabile	Messa a punto di un progetto di nuovo HPC insieme a INFN: cura degli aspetti tecnici, degli aspetti economici nella logica della sostenibilità tra attuale situazione e futuro scenario (migrazione), fino alla condivisione del testo convenzionale che regolerà il rapporto fra gli enti. interfaccia nei confronti dell'INFN	Livello 1: partecipazione agli incontri di aggiornamento sul progetto Livello 2: analisi degli aspetti economici ed organizzativi Livello 3: predisposizione di un piano di migrazione Livello 4: redazione testo della convenzione (parte tecnica) Livello 5: stipula della convenzione con INFN	Livello 5	100%
Centro di supporto -Centro Edizioni della Normale	operativo	Translatio: progetto per un'unità culturale europea. Il progetto promuove un programma di traduzioni destinate alla circolazione internazionale delle pubblicazioni, sia in coedizione con Springer sia nell'ambito del consorzio Incipit. Richiede la messa a punto di procedure e strumenti editoriali e giuridici, in lingua inglese, per gestire i rapporti tra autori, editori e distribuzione estera. Riserva particolare attenzione all'accesso aperto nelle sue diverse forme (green, gold, diamond), quale strumento chiave per assicurare la massima condivisione dei contenuti.	Livello 1: elaborazione/aggiornamento di modulistica standard in lingua inglese (book proposal templates, editorial, guidelines, ecc.) Livello 2: elaborazione e stipula di almeno un contratto di traduzione entro il 30 settembre 2024 Livello 3: elaborazione e stipula di almeno un contratto di traduzione entro il 30 giugno 2024 Livello 4: contrattazione con Springer e inserzione di clausole open access nell'attuale accordo entro il 31 dicembre 2024 Livello 5: contrattazione con Springer e inserzione di clausole open access nell'attuale accordo entro il 31 ottobre 2024	Livello 5	100%
Centro di supporto -Centro Edizioni della Normale	individuale responsabile	Potenziamento dell'open access attraverso: 1) adesione degli Annali ai principali database utilizzati dalla comunità accademica, quali Sherpa-Romeo (database delle policy editoriali) e DOAJ (Directory of Open Access Journals); 2) estensione dell'accesso aperto al settore	Livello 1: adesione di Annali Lettere a Sherpa-Romeo Livello 2: richiesta di adesione di Annali Lettere a DOAJ Livello 3: pubblicazione di almeno 2 nuovi monografie OA Livello 4: pubblicazione di almeno 4 nuove monografie OA Livello 5: richiesta di inclusione delle nuove monografie in DOAB	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		delle collane con pubblicazione di nuovi titoli e loro inclusione in DOAB (Directory of Open Access Books)			
Uffici in staff: Comunicazione	operativo	Potenziamento del canale LinkedIn SNS con focalizzazione del piano editoriale sulle tematiche di: PNRR (compreso recruiting), trasferimento tecnologico (incluso spin-off, start-up, brevetti), open source. È necessario incrementare in modo sistematico la promozione di queste attività SNS, e il canale LinkedIn è perfettamente congeniale all'obiettivo, per target e contenuti veicolati.	Livello 1: incontri con KTO, Ricerca e Prorettrice a TM e trasferimento tecnologico Livello 2: definizione del piano editoriale (rubriche e relative periodicità) Livello 3: definizione dell'interazione del PED LinkedIn con i PED di FB e IG e dei formati di traino delle varie rubriche Livello 4: raccolta e preparazione del serbatoio di materiali minimi da avere per dare avvio operativo al PED* Livello 5: operatività del PED* *(I livelli 4 e 5 sono vincolati a un potenziamento del personale UCO dedicato alla gestione dei canali social)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Comunicazione	operativo	Individuazione e realizzazione di un processo di produzione dei materiali promozionali BTL seriali , per avere una filiera coordinata, con tempistiche, consegne e passaggi chiari, che ottimizzi l'utilizzo delle risorse UCO destinate alla realizzazione di questi materiali grafici. Valutazione della possibilità di affidamento esterno per l'esecuzione dei materiali in oggetto, la cui progettazione e creatività resterebbero comunque in capo a UCO.	Livello 1: studio dei processi attuali Livello 2: individuazione di correttivi o modifiche sostanziali alla filiera richiesta -> valutazione dell'opportunità di ricorrere a affidamento esterno Livello 3: se affidamento esterno: definizione dei termini dell'affidamento / se non affidamento: stesura della nuova policy e sua approvazione (SA? Redazione web Centrale?) Livello 4: se affidamento esterno: individuazione di 3 possibili referenti (aziende o liberi professionisti) e successiva scelta/ se non affidamento: realizzazione di strumenti di supporto al nuovo processo (form di richiesta) Livello 5: avvio del nuovo processo di produzione *(Il livello 5 è vincolato al grado di disponibilità di Servizi, personale di ricerca e studenti a adeguarsi alle nuove policy e, nel caso si decida per affidamento esterno, all'attribuzione di budget ad hoc)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Comunicazione	individuale funzione specialistica	Collaborazione con agenzie pubblicitarie per la promozione della Scuola Normale su testate giornalistiche attraverso pubblicità e articoli di stampa.	Livello 1: creazione di un piano editoriale per interventi giornalistici di esponenti della governance della Scuola su determinate tematiche riguardanti l'attualità socio-politico-economico-culturale, anche inerenti a determinati accadimenti della Scuola (inaugurazione anno accademico, bando concorso di ammissione; primo bimestre 2024): invio email al Direttore Livello 2: Individuazione delle possibili tematiche e dei docenti interni che potrebbero affrontarle; (secondo bimestre 2024): invio email al Direttore Livello 3: indagine di mercato per conoscere le agenzie che si occupano di ADV sulle testate giornalistiche italiane; (terzo bimestre 2024) Livello 4: colloqui in sede o per via telematica con i direttori/rappresentanti delle agenzie, anche con la presenza della responsabile dell'Ufficio	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			Comunicazione ed eventualmente del Direttore e del Segretario Generale; quarto bimestre 2024 Livello 5: selezione di una agenzia nel 2024.		
Uffici in staff: Comunicazione	individuale responsabile	Strutturazione di un progetto di divulgazione della ricerca prodotta dalla Classe di Scienze politico-sociali che ne valorizzi i prodotti scientifici e gli indirizzi di studio.	Livello 1: riunioni con Preside, direttrice Cosmos, Presidente Istituto Ciampi, Referente Scholars at Risk Livello 2: definizione del piano editoriale (rubriche e eventuali periodicità) Livello 3: definizione dell'interazione del PED dedicato con quello già strutturato per IG, FB e LI e dei formati di traino delle varie rubriche* Livello 4: raccolta e preparazione del serbatoio di materiali minimi da avere per dare avvio operativo al PED* Livello 5: operatività del PED* *(I livelli 4 e 5 sono vincolati a un potenziamento del personale UCO dedicato alla gestione dei canali social)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Legale	individuale responsabile	Revisione Regolamento per il funzionamento del collegio di disciplina e per lo svolgimento del procedimento disciplinare nei confronti dei professori e dei ricercatori universitari Revisione generale del Regolamento e in particolare per le parti relative alla procedura e alle sanzioni. Presentazione di una proposta di modifica al Direttore e al Segretario generale entro il 30.11.2024. L'attività è prevista come misura anticorruzione nella sez. 2.3 del PIAO.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Organizzazione e valutazione	operativo	Aggiornamento e implementazione del sito della qualità anche in relazione del prossimo accreditamento periodico, con previsione della valorizzazione delle attività di valore pubblico.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Organizzazione e valutazione	individuale responsabile	Monitoraggio organizzativo con cadenza trimestrale con il coordinamento del SG.	Indicatore di attuazione (ON/OFF)	Livello 5	100%
Uffici in staff: Sicurezza informatica	individuale responsabile	Realizzazione di un sistema di valutazione delle vulnerabilità e della compliance dei servizi informatici (server e applicativi) della Scuola.	Livello 1: analisi di mercato Livello 2: individuazione del prodotto da acquistare Livello 3: acquisto Livello 4: installazione Livello 5: configurazione e messa in esercizio	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Uffici in staff: Prevenzione e Protezione	operativo	Creazione di un sistema informativo di raccolta dati per l'aggiornamento della valutazione dei rischi nei laboratori di ricerca (tool di supporto alla valutazione dei rischi). Lo strumento potrebbe concretizzarsi come un file excel in cui raccogliere tutte le informazioni e la documentazione per l'aggiornamento della valutazione dei rischi, in special modo presso i laboratori di ricerca della SNS ma poi estendibile anche a tutte le altre attività della Scuola.	Livello 1: creazione dello strumento entro il 31/12/2024 Livello 2: creazione dello strumento entro il 15/12/2024 Livello 3: creazione dello strumento entro il 30/11/2024 Livello 4: creazione dello strumento entro il 15/11/2024 Livello 5: creazione dello strumento entro il 30/10/2024	Livello 5	100%
Uffici in staff: Segreteria DG 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%
Strutture tecnico Gestionali: Cavalieri	operativo	Inventario (congiunto con le altre STG) Implementazione, per le attività di acquisto della STG Cavalieri, del "Manuale relativo alla gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni, relativo al nuovo "Regolamento per la gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni". Attività previste: - implementazione delle procedure operative previste in esso - contributo alla redazione della modulistica necessaria - coordinamento con gli altri uffici della SNS coinvolti - formazione e impiego della piattaforma informatica gestionale dedicata - attività di formazione ed informazione verso il personale tecnico e accademico affiliato alla STG - eventuali proposte di miglioramento della procedura.	L'obiettivo si intenderà raggiunto ai diversi livelli quando la nuova procedura sarà completamente implementata dalle STG, in tutte le fasi descritte. Livello 1: 30/11/2024 Livello 2: 15/11/2024 Livello 3: 31/10/2024 Livello 4: 15/10/2024 Livello 5: 30/09/2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
Strutture tecnico Gestionali: Cavalieri	operativo	Verso il nuovo sito CRM (specifico per la STG Cavalieri) L'obiettivo è di arrivare a fine 2024 con una preview del sito, in ambiente di test, in linea con l'identità SNS, creato sulla base del template del sito federato predisposto dai Servizi Informativi. Attività previste: - Analisi della struttura del sito attuale, con individuazione delle criticità - Progettazione della nuova struttura, con ridefinizione delle sezioni e del menù contestuale - Analisi dei contenuti attuali, in vista dell'adattamento alla nuova struttura - Creazione e implementazione della struttura del nuovo sito in ambiente di test (dominio test) - Test di utilizzo su un evento campione: home e pagina workshop (pagine compilate)	Livello 1: attività di formazione e informazione del personale della STG sulla nuova piattaforma Wordpress Livello 2: analisi della struttura del sito attuale, con individuazione delle criticità Livello 3: studio di fattibilità della nuova struttura, con possibile ridefinizione delle sezioni, del menù contestuale e form di registrazione Livello 4: analisi dei contenuti attuali, in vista dell'adattamento alla nuova struttura Livello 5: ambiente di test sulla preview di sito derivante dallo studio di fattibilità, con prova inserimento e gestione tipologia di evento workshop	Livello 5	100%
Strutture tecnico Gestionali: Cavalieri	individuale responsabile	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: - simulazioni su schede invito A e B in ambiente di test; - beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2. - implementazione delle schede per adattare alle specificità degli eventi del Centro De Giorgi - formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura - redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura - monitoraggio periodico, con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: Livello 1: beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2 (entro 23/01/2024). Livello 2: redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura (entro 31/01/2024) Livello 3: formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura (entro 15/02/2024) Livello 4: monitoraggio con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità e proporre eventuali miglioramenti della procedura (entro 31/05/2024) Livello 5: implementazione delle schede per adattare alle specificità degli eventi del Centro De Giorgi, se rilasciate dal servizio Sistemi informativi entro il 30 ottobre 2024, come da pianificazione lavori condivisa tra le strutture e il Servizio interessati	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		- eventuali proposte di miglioramento della procedura			
Strutture tecnico Gestionali: Polvani a supporto del Laboratorio DOCStAr e del Laboratorio SAET	operativo	Inventario (congiunto con le altre STG) Implementazione, per le attività di acquisto della STG Polvani, del "Manuale relativo alla gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni, relativo al nuovo "Regolamento per la gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni". Attività previste: - implementazione delle procedure operative previste in esso - contributo alla redazione della modulistica necessaria - coordinamento con gli altri uffici della SNS coinvolti - formazione e impiego della piattaforma informatica gestionale dedicata - attività di formazione ed informazione verso il personale tecnico e accademico affiliato alla STG - eventuali proposte di miglioramento della procedura.	L'obiettivo si intenderà raggiunto ai diversi livelli quando la nuova procedura sarà completamente implementata dalle STG, in tutte le fasi descritte. Livello 1: 30/11/2024 Livello 2: 15/11/2024 Livello 3: 31/10/2024 Livello 4: 15/10/2024 Livello 5: 30/09/2024	Livello 5	100%
Strutture tecnico Gestionali: Polvani a supporto del Laboratorio DOCStAr e del Laboratorio SAET	individuale responsabile	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: - simulazioni su schede invito A e B in ambiente di test; - beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2. - implementazione delle schede per adattarle alle specificità degli eventi del Centro De Giorgi - formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura - redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della	Livello 1: simulazione e beta test su richiesta reale Livello 2: formazione personale STG e comunicazione/informazione personale accademico afferente alla STG Livello 3: messa a regime della procedura con eventuale riorganizzazione delle attività entro la STG in base alla nuova procedura Livello 4: esecuzione di un monitoraggio con resoconto scritto entro il mese di novembre 2024 Livello 5: esecuzione di un monitoraggio con resoconto scritto entro il mese di giugno 2024	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		nuova procedura - monitoraggio periodico, con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità - eventuali proposte di miglioramento della procedura			
Strutture tecnico Gestionali: Firenze	operativo	Inventario (congiunto con le altre STG) Implementazione, per le attività di acquisto della STG Firenze, del "Manuale relativo alla gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni, relativo al nuovo "Regolamento per la gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni". Attività previste: - implementazione delle procedure operative previste in esso - contributo alla redazione della modulistica necessaria - coordinamento con gli altri uffici della SNS coinvolti - formazione e impiego della piattaforma informatica gestionale dedicata - attività di formazione ed informazione verso il personale tecnico e accademico affiliato alla STG - eventuali proposte di miglioramento della procedura.	L'obiettivo si intenderà raggiunto ai diversi livelli quando la nuova procedura sarà completamente implementata dalle STG, in tutte le fasi descritte. Livello 1: 30/11/2024 Livello 2: 15/11/2024 Livello 3: 31/10/2024 Livello 4: 15/10/2024 Livello 5: 30/09/2024	Livello 5	100%
Strutture tecnico Gestionali: Firenze	individuale responsabile	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi Ciampi. Attività previste: - simulazioni su schede invito A e B in ambiente di test; - beta test per inviti a seminari sui fondi destinati al Ciampi, su richiesta reale: scheda A2 e B2. - implementazione delle schede per adattarle alle specificità degli eventi del Ciampi - formazione e informazione del personale	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: Livello 1: beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2 (entro 23/01/2024). Livello 2: ridistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura (entro 31/01/2024) Livello 3: formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura (entro 15/02/2024) Livello 4: monitoraggio con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità e proporre eventuali miglioramenti della procedura (entro	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
		della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura - redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura - monitoraggio periodico, con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità - eventuali proposte di miglioramento della procedura	31/05/2024) Livello 5: implementazione delle schede per adattarle alle specificità degli eventi dell'Istituto Ciampi, se rilasciate dal servizio Sistemi informativi entro il 30 ottobre 2024, come da pianificazione lavori condivisa tra le strutture e il Servizio interessati		
Strutture tecnico Gestionali: San Cataldo a supporto del Laboratorio Bio@SNS	operativo	Inventario: Implementazione, per le attività di acquisto della STG SAN CATALDO del "Manuale relativo alla gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni, relativo al nuovo "Regolamento per la gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni": implementazione delle procedure operative previste in esso, contributo alla redazione della modulistica necessaria, coordinamento con gli altri uffici della SNS coinvolti, formazione e impiego della piattaforma informatica gestionale dedicata, attività di formazione ed informazione verso il personale tecnico e accademico affiliato alla STG, eventuali proposte di miglioramento della procedura.	L'obiettivo si intenderà raggiunto ai diversi livelli quando la nuova procedura sarà completamente implementata dalle STG, in tutte le fasi descritte. Livello 1: 30/11/2024 Livello 2: 15/11/2024 Livello 3: 31/10/2024 Livello 4: 15/10/2024 Livello 5: 30/09/2024	Livello 5	100%
Strutture tecnico Gestionali: San Cataldo a supporto del Laboratorio Bio@SNS	individuale responsabile	Monitoraggio progetti PNRR in cui la STG è coinvolta relativamente alle milestone programmate, ai reclutamenti, agli acquisti, alla redazione delle relazioni periodiche	Poiché i progetti PNRR proseguiranno per tutto l'anno in corso, i livelli si propongono vengano intesi entro il 31/12/24 Livello 1: partecipazione ai meeting di progetto indetti dall'hub Livello 2: partecipazione ai meeting di progetto indetti dall'hub; monitoraggio deliverables scientifici e reclutamenti di personale Livello 3: partecipazione ai meeting di progetto indetti dall'hub; monitoraggio deliverables scientifici, reclutamenti di personale, monitoraggio time sheet periodici Livello 4: partecipazione ai meeting di progetto indetti dall'hub, monitoraggio deliverables scientifici, reclutamenti di personale, monitoraggio time sheet periodici, coordinamento alla redazione dei report periodici Livello 5: partecipazione ai meeting di progetto indetti dall'hub, monitoraggio	Livello 5	100%

Area/Servizio/ Centro/STG/	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Livelli di performance	Valutazione	Percentuale di raggiungimento
			deliverables scientifici, reclutamenti di personale, monitoraggio time sheet periodici, coordinamento alla redazione dei report periodici		
Strutture tecnico Gestionali: San Silvestro a supporto del Laboratorio NEST	operativo	Inventario: Implementazione, per le attività di acquisto della STG SAN SILVESTRO, del "Manuale relativo alla gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni, relativo al nuovo "Regolamento per la gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni": implementazione delle procedure operative previste in esso, contributo alla redazione della modulistica necessaria, coordinamento con gli altri uffici della SNS coinvolti, formazione e impiego della piattaforma informatica gestionale dedicata, attività di formazione ed informazione verso il personale tecnico e accademico affiliato alla STG, eventuali proposte di miglioramento della procedura.	L'obiettivo si intenderà raggiunto ai diversi livelli quando la nuova procedura sarà completamente implementata dalle STG, in tutte le fasi descritte. Livello 1: 31/10/2024 Livello 1: 30/11/2024 Livello 2: 15/11/2024 Livello 3: 31/10/2024 Livello 4: 15/10/2024 Livello 5: 30/09/2024	Livello 5	100%
Tavolo di coordinamento delle Strutture tecnico Gestionali	individuale responsabile	Attività di informazione, in collaborazione con i/le Responsabili Operativi/e delle diverse STG, per tutto il personale tecnico/amministrativo afferente: organizzazione di riunioni trimestrali di aggiornamento/discussione sulle attività svolte e sulle scelte strategiche della SNS che coinvolgono le strutture tecnico gestionali	L'obiettivo si intenderà raggiunto al livello 5 se verranno svolte riunioni con tutte le cinque STG della SNS, con il PTA ad esse afferente, oltre alle riunioni di coordinamento con i/le responsabili operativi/e. Livello 1: una sola riunione svolta con le STG entro il 31/12/2024 Livello 2: due riunioni svolte con le STG entro il 31/12/2024 Livello 3: tre riunioni svolte con le STG entro il 31/12/2024 Livello 4: quattro riunioni svolte con le STG entro il 31/12/2024 Livello 5: cinque riunioni svolte con le STG entro il 31/12/2024	Livello 5	100%

Dunque, il ciclo 2024 ha registrato un totale di n. 94 obiettivi assegnati di cui n.47 operativi con media di risultato 99,78 % e n. 47 obiettivi individuali con una media pari al 98%

Durante l'anno, nella fase di monitoraggio prevista dal SMVP 2024, sono state presentate le seguenti **richieste di rimodulazioni degli obiettivi**, sottoposte all'attenzione del Nucleo di Valutazione nella seduta del 08/07/2024.

Tabella 42. Richieste di rimodulazione – Anno 2024

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Affari generali e istituzionali	individuale RDS	Gestionale Titulus Organi: avvio del nuovo gestionale	modifica livello/i di performance	L'accesso all'ambiente di test è stato concesso in ritardo rispetto a quanto inizialmente comunicato e quindi si è chiesto un posticipo del termine di scadenza.	Livello 1: ricostruzione dell'assetto attuale dei flussi di lavoro relativi all'attività antecedente e successiva alle sedute degli organi centrali di Ateneo; Livello 2: Analisi dei flussi (snellimento), eliminazione dei passaggi non necessari o ridondanti e trasposizione del nuovo assetto all'interno del software gestionale "Titulus-Organi 5" di Cineca; Livello 3: simulazione in ambiente test "titulus - organi 5" flussi di lavoro antecedenti e successivi alla seduta degli organi, attività di back-office software gestionale; Livello 4: condivisione delle istruzioni di funzionamento della procedura con gli utenti interessati (RDA, responsabili dei Centri, delle STG, UOV e Comunicazione, senatori e consiglieri) per l'utilizzo lato "client" (caricamento proposte di delibera-consultazione materiale seduta) dell'applicativo "titulus-organi 5"; Livello 5: introduzione titulus organi 5 come modalità ordinaria di gestione delle sedute organi entro il 31 dicembre
Servizio Gare e acquisti	operativo	Ecosistema di approvvigionamento digitale.	modifica livello/i di performance	L'accesso alle piattaforme digitali di approvvigionamento è avvenuto in ritardo rispetto a quanto annunciato con la conseguenza di un proporzionale differimento di tempo nella scadenza finale.	Livello 1: esame preliminare delle novità normative legate alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti ed in particolare: Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici; Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico; pubblicità legale degli atti. Studio delibere ANAC Livello 2: apprendimento delle nuove funzionalità di START e della nuova piattaforma acquisti in rete di Consip, anche attraverso

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
					partecipazione ad apposite videoconferenze organizzate dai Gestori della Piattaforma Livello 3: confronto con i colleghi di altre strutture della Scuola coinvolte Livello 4: predisposizione e pubblicazione di una procedura concorrenziale attraverso l'utilizzo di piattaforma certificata Livello 5: adempimenti inerenti al ciclo di vita dell'appalto, successivi alla pubblicazione della procedura di cui al livello 4 (utilizzo del FVOE, inserimento dati in Piattaforma, relativi all'aggiudicazione, alle eventuali modifiche contrattuali, etc.) ENTRO il 30/09/2024

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Stipendi	individuale funzione specialistica (affidente al Centro Edizioni)	Obiettivo in previsione della dismissione dell'interfaccia software PassWeb, così come lo abbiamo sempre utilizzato fino ad oggi. L'anno scorso abbiamo sfruttato la sinergia messa a disposizione da Cineca ed Inps in merito all'implementazione per la parte economica dal 1993 al 2012. Tale lavoro andrebbe completato per la parte giuridica relativamente ai servizi pre-ruolo riconosciuti da provvedimento, utilizzando lo strumento che metterà a disposizione l'Inps. Sarà pertanto necessario consultare i fascicoli cartacei, verificare il contenuto e digitalizzare la documentazione creando un fascicolo elettronico per ogni persona coinvolta, nonché creare un database riepilogativo dei dati estratti. Questo permetterà di agire prontamente per completare le posizioni del personale in servizio con lo strumento che metterà a disposizione l'Inps.	cambiamento dell'attività di implementazione prevista dall'obiettivo	Alla luce del messaggio INPS 292/2024 e successiva circolare applicativa n. 58 del 22/4/2024, si rende prioritario verificare entro il 2024 le posizioni del personale transitato dalla Scuola dal 1993 a settembre 2012 al fine di individuare le posizioni che risultano ancora attive e pertanto da implementare e certificare per la parte degli imponibili pensionistici sulla banca dati dell'Inps tramite l'interfaccia Passweb. Si tratta di circa 350 posizioni.	È stato imposto un Indicatore di attuazione (ON/OFF) alla data del 31/12/2024.
Servizio Edilizia	individuale EP senza incarico	Conclusione intervento per gruppo spinta antincendio Capitini.	modifica livello/i di performance	L'approvazione del Progetto di Fattibilità Tecnico-Economica in CDA a giugno ha comportato una dilazione dei tempi di raggiungimento dell'obiettivo.	Livello 1 - progetto esecutivo non ancora avviato il 31/12/2024 Livello 2 - progetto esecutivo in corso il 31/12/2024 Livello 3 - approvazione progetto esecutivo il 31/12/2024 Livello 4 - affidamento in corso il 31/12/2024 Livello 5 - intervento in corso il 31/12/2024

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Edilizia	individuale RDS	Chiusura di tutti gli interventi, successivi all'appalto principale, che consentono il trasferimento delle attività bibliotecarie in Canonica - lotti I e V (arredi - illuminazione - portineria - affreschi).	modifica livello/i di performance	La ditta affidataria degli arredi ha consegnato con notevole ritardo la fornitura prevista con conseguente slittamento del piano di realizzazione delle attività.	Livello 1: solo appalto principale concluso il 31/12/2024 Livello 2: un intervento concluso il 31/12/2024 Livello 3: due interventi conclusi il 31/12/2024 Livello 4: tre interventi conclusi il 31/12/2024 Livello 5: quattro interventi conclusi il 31/12/2024 dei seguenti: 1. collaudo del restauro I e V lotto; 2. termoregolazione; 3. fornitura corpi illuminanti; 4. restauro decori; 5. sistemazione cantina ex preposto)
Servizio Manutenzion e	operativo	Conclusione lavori iniziali Palazzo Vegni.	modifica livelli di performance	Difficoltà tecniche insorte in cantiere hanno portato alla sospensione dei lavori che dunque ha allungato i tempi previsti inizialmente.	Livello 1: intervento realizzato il 31/12/2024 Livello 2: intervento realizzato il 30/11/2024 Livello 3: intervento realizzato il 31/10/2024 Livello 4: intervento realizzato il 15/10/2024 Livello 5: intervento realizzato il 30/09/2024

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Area Edilizia e Manutenzione	individuale RDA	San Silvestro completamento - Gara per affidamento lavori avviata secondo quanto stabilito dal finanziamento edilizia universitaria 2022.	modifica livelli di performance	Rilevanti modifiche intervenute sulle piattaforme pubbliche per la gestione degli appalti e approfondimenti normativi interni hanno reso necessario un allungamento dei tempi inizialmente previsti.	Livello 1: gara di progettazione <u>in corso</u> il 31/12/2024 Livello 2: lavoro della commissione in corso il 31/12/2024 Livello 3: aggiudicazione conclusa il 31/12/2024 Livello 4: contratto siglato il 31/12/2024 Livello 5: PFTE concluso il 31/12/2024
Area Eventi culturali e Internazionalizzazione	individuale RDA	Rafforzamento network alumni in ottica di orientamento internazionale.	modifica livelli di performance	La relazione con i paesi partner si è rivelata piuttosto complessa tanto da richiedere un allungamento dei tempi.	Livello 1: individuazione n. 2 Paesi target Livello 2: partecipazione ad un evento pilota in uno dei due Paesi Livello 3: individuazione di alumnae e alumni di riferimento nei Paesi target Livello 4: presa di contatto con possibili interlocutori istituzionali locali per supporto organizzativo Livello 5: progettazione di un format di evento di presentazione della SNS

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Infrastrutture informatiche	operativo	Data center software defined. Consolidamento dell'infrastruttura locale a livello di datacenter (passaggio da Vmware tradizionale a un sistema basato su tre macchine che hanno a bordo lo storage condiviso). Diminuzione dei point of failure del sistema. Si passa a un'architettura distribuita degli storage, evitando licenze a pagamento. Virtualizzazione su macchine linux.	modifica livelli di performance	Problemi tecnici riscontrati nella realizzazione dell'obiettivo hanno reso necessario una modifica dei livelli	Livello 1: analisi e progettazione Livello 2: implementazione prototipo per test Livello 3: realizzazione di procedure di migrazione delle VM verso il nuovo sistema Livello 4: test su un set di VM native e migrate dal datacenter esistente Livello 5: monitoraggio del corretto funzionamento ed attuazione di eventuali correttivi preliminari alla messa in produzione definitiva.
Servizio Sistemi informativi	operativo	Dismissione ciclo di vita su SERSE e riscrittura su applicativo interno	modifica livelli di performance	La mancanza di documentazione e indicazioni da parte del fornitore e la necessità di far fronte a nuove richieste sui gestionali acquisiti hanno determinato un cambiamento dei livelli di performance	Livello 1: analisi dei requisiti Livello 2: verifica del processo attuale ed eventuale revisione Livello 3: sviluppo componenti Livello 4: messa in produzione servizio onboarding allievi/visiting Livello 5: test e prototipo ciclo di vita per altre categorie

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Servizio Ricerca e TT	operativo	PNRR Bandi a Cascata: Ecosistema dell'Innovazione "THE Tuscany Health Ecosystem, spoke 8" e Partenariato esteso "NQSTI National Quantum Science and Technology Institute, spoke 5". - Redazione, pubblicazione e divulgazione dei bandi previsti dal PNRR per i citati due finanziamenti assegnati alla Scuola in qualità di spoke leader, finalizzati all'assegnazione di risorse nel territorio nazionale, a favore degli organismi di ricerca e delle imprese, ai fini dello svolgimento di specifiche attività di ricerca scientifica o innovazione nell'ambito dei predetti progetti: - supporto alla valutazione delle proposte da parte di Commissioni specialistiche; - assegnazione delle risorse ai vincitori; - monitoraggio delle attività progettuali e relativa rendicontazione finale.	modifica livelli di performance	Il ritardo di due mesi da parte dei commissari nominati ha conseguentemente richiesto una dilazione di pari tempo nella realizzazione delle attività previste nei livelli.	Procedura a regime: emissione bandi, supporto alla presentazione delle proposte e relativa istruttoria, organizzazione del sistema di valutazione, a partire dal piano di nomina e gestione delle commissioni. Livello 1: attività svolta entro 31/10/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 2: attività svolta entro 30/09/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 3: attività svolta entro 31/08/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 4: attività svolta entro 31/07/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024 Livello 5: attività svolta entro 30/06/2024 e report sul monitoraggio dei progetti finanziati entro 31/12/2024

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo			Tipologia di rimodulazione		Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Area Risorse Umane	individuale RDA	Revisione concorsi PTA	integrale	regolamento	Ridefinizione dell'obiettivo	totale	Nuova priorità	Sostituzione dell'obiettivo iniziale con il Regolamento o altro atto di portata generale da adottare per la disciplina e gestione delle procedure di PEV straordinarie ai sensi del CCNL 2019/2021 (qualora sia richiesto di implementarla in corso d'anno, con maggiore urgenza dell'obiettivo attuale) + disciplina selezioni e aspetti di copertura delle posizioni del regolamento sulle borse di ricerca (richiesta da area ricerca con urgenza per giugno) Livello 1 - studio comparato regolamenti borse su requisiti, selezioni, copertura posti, incompatibilità ecc. chiesto da Ricerca; Livello 2 - elaborazione proposta integrale del testo revisionato (integrazioni + modifiche) sui predetti aspetti con note e commenti; Livello 3 - studio comparato per regolamenti/atti generali PEV straordinarie e/o in esito a confronto sindacale; Livello 4 - elaborazione testo regolamento o atto generale per poterle attivare; Livello 5 - proposta organi con delibera di accompagnamento per approvarlo

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
STG Cavalieri - Polvani - S. Cataldo - S. Silvestro - Firenze	operativo	Inventario (congiunto con le altre STG) Implementazione, per le attività di acquisto delle STG, del "Manuale relativo alla gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni, relativo al nuovo "Regolamento per la gestione inventariale e patrimoniale delle immobilizzazioni". Attività previste: - implementazione delle procedure operative previste in esso - contributo alla redazione della modulistica necessaria - coordinamento con gli altri uffici della SNS coinvolti - formazione e impiego della piattaforma informatica gestionale dedicata - attività di formazione ed informazione verso il personale tecnico e accademico affiliato alla STG - eventuali proposte di miglioramento della procedura.	modifica livello/livelli di performance	La necessità di rivedere i tempi è sorta da complicità esterne	L'obiettivo si intenderà raggiunto ai diversi livelli quando la nuova procedura sarà completamente implementata da tutte le STG, in tutte le fasi descritte. Livello 1: 30/11/2024 Livello 2: 15/11/2024 Livello 3: 31/10/2024 Livello 4: 15/10/2024 Livello 5: 30/09/2024

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
STG Cavalieri	individuale responsabile	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: - simulazioni su schede invito A e B in ambiente di test; - beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2. - implementazione delle schede per adattare alle specificità degli eventi del Centro De Giorgi - formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura - redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura - monitoraggio periodico, con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità - eventuali proposte di miglioramento della procedura	modifica livello/livelli di performance	Gli ultimi due livelli di performance sono stati rettificati a causa di variazioni introdotte nella procedura informatica di gestione degli inviti	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: Livello 1: beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2 (entro 23/01/2024). Livello 2: redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura (entro 31/01/2024) Livello 3: formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura (entro 15/02/2024) Livello 4: monitoraggio con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità e proporre eventuali miglioramenti della procedura (entro 31/05/2024) Livello 5: implementazione delle schede per adattare alle specificità degli eventi del Centro De Giorgi, se rilasciate dal servizio Sistemi informativi entro il 30 ottobre 2024, come da pianificazione lavori condivisa tra le strutture e il Servizio interessati

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
STG Firenze	individuale responsabile	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi Ciampi. Attività previste: - simulazioni su schede invito A e B in ambiente di test; - beta test per inviti a seminari sui fondi destinati al Ciampi, su richiesta reale: scheda A2 e B2. - implementazione delle schede per adattare alle specificità degli eventi del Ciampi - formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura - redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura - monitoraggio periodico, con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità - eventuali proposte di miglioramento della procedura	modifica livello/livelli di performance	Gli ultimi due livelli di performance sono stati rettificati a causa di variazioni introdotte nella procedura informatica di gestione degli inviti	Implementazione della nuova procedura di flusso per la gestione di seminari e eventi su fondi di ricerca. Attività previste: Livello 1: beta test per inviti a seminari su fondi di ricerca, su richiesta reale: scheda A2 e B2 (entro 23/01/2024). Livello 2: redistribuzione dei compiti dei collaboratori/collaboratrici sulla base della nuova procedura (entro 31/01/2024) Livello 3: formazione e informazione del personale della STG e verso il personale accademico affiliato alla STG su questa nuova procedura (entro 15/02/2024) Livello 4: monitoraggio con analisi delle procedure svolte, per evidenziare criticità e proporre eventuali miglioramenti della procedura (entro 31/05/2024) Livello 5: implementazione delle schede per adattare alle specificità degli eventi dell'Istituto Ciampi, se rilasciate dal servizio Sistemi informativi entro il 30 ottobre 2024, come da pianificazione lavori condivisa tra le strutture e il Servizio interessati

Centro/STG/ Servizio	Tipologia obiettivo	Obiettivo	Tipologia di rimodulazione	Sintesi della motivazione	Rimodulazione proposta
Centro Edizioni della Normale	individuale responsabile	Potenziamento dell'open access attraverso: 1) adesione degli Annali ai principali database utilizzati dalla comunità accademica, quali Sherpa-Romeo (database delle policy editoriali) e DOAJ (Directory of Open Access Journals); 2) estensione dell'accesso aperto al settore delle collane con pubblicazione di nuovi titoli e loro inclusione in DOAB (Directory of Open Access Books)	modifica livello/livelli di performance	È stata introdotta una modifica semantica su due livelli per ricondurre in toto la realizzazione delle attività alla diretta e personale gestione del Servizio	Livello 1: adesione di Annali Lettere a Sherpa-Romeo Livello 2: richiesta di adesione di Annali Lettere a DOAJ Livello 3: pubblicazione di almeno 2 nuovi monografie OA Livello 4: pubblicazione di almeno 4 nuove monografie OA Livello 5: richiesta di inclusione delle nuove monografie in DOAB

Tabella 43. Risultati degli obiettivi rispetto agli obiettivi e documenti strategici – Anno 2024

Area Strategica	Tipologia obiettivo (O/I)	N. Obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
1. I servizi agli allievi e alle allieve	Operativo	8	Tutti al 100%
	Individuale	4	n.2 al 100% - n.2 all'80%
1. I servizi agli allievi e alle allieve 10. Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Individuale	1	100%
1. I servizi agli allievi e alle allieve 8. Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione	Individuale	1	100%

Area Strategica	Tipologia obiettivo (O/I)	N. Obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
2. Formazione dottorale	Individuale	1	81%
4. Posizionamento internazionale della Scuola e sviluppo del network Alumni 7. Sviluppo dell'Open Science	Operativo	1	100%
4. Posizionamento internazionale della Scuola e sviluppo del network Alumni	Individuale	1	100%
6. Potenziamento e sviluppo della partecipazione a network, a progetti nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca e a iniziative per il trasferimento tecnologico	Operativo	2	100%
	Individuale	1	100%
6. Potenziamento e sviluppo della partecipazione a network, a progetti nazionali e internazionali per il finanziamento della ricerca e a iniziative per il trasferimento tecnologico Piano di comunicazione della Scuola Normale Superiore	Operativo	1	100%
	Individuale	1	100%
7.Sviluppo dell'Open Science	Operativo	2	100%
	Individuale	2	100%
8. Politiche e azioni per l'impatto della Scuola nella Terza Missione Piano di comunicazione della Scuola Normale Superiore	Individuale	1	100%
9. Strategie per la sostenibilità economica e del campus Piano triennale dei lavori pubblici	Operativo	1	100%
	Individuale	3	n. 1 all'81%, n.1 al 61% e n.1 al 80%
9. Strategie per la sostenibilità economica e del campus 10. Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Individuale	1	100%
9. Strategie per la sostenibilità economica e del campus	Operativo	1	100%
10. Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola	Operativo	27	n.26 al 100% e n.1 al 90%

Area Strategica	Tipologia obiettivo (O/I)	N. Obiettivi assegnati	Percentuale di raggiungimento
	Individuale	28	n.26 al 100% n.2 al 90%
10. Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola Piano triennale dei lavori pubblici	Individuale	1	100%
10. Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola Programma triennale degli acquisti di forniture e servizi	Individuale	1	100%
Programma triennale degli acquisti di forniture e servizi	Operativo	2	Tutti al 100%
Piano Triennale del Fabbisogno del Personale	Operativo	2	Tutti al 100%
Totale per tipologia	Operativo	47	Media 99,78
	Individuale	47	Media 98%
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 2024 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 2024 sono stati assegnati, come detto, n. 47 obiettivi individuali che hanno registrato una media di risultato pari a 98%:

La valutazione comportamentale delle dipendenti e dei dipendenti nel 2024 ha registrato, come di prassi, valori alti e la media dei punteggi complessivi conseguiti dal personale si assesta su 89,30 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 2024, 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 di Ateneo assegnati, secondo la tecnica del cascading dagli obiettivi strategici che pesa per il 35%;
 - media delle valutazioni riportate nel complesso degli obiettivi di Gestione assegnati, secondo la tecnica del cascading, dagli obiettivi strategici che pesa per il 10%;
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 2024, il punteggio complessivo relativo alla performance del Segretario Generale è pari a 99,56%, come dettagliato nella seguente tabella:

Tabella 44. Valutazione 2024 del Segretario Generale

Valutazione 2024: Segretario Generale					
Tipologia	Ambito	N. obiettivi	Media % risultati	Peso valutazione	Risultato
Performance Organizzativa della Scuola	Media dei risultati degli Obiettivi Operativi	47	99,78	45%	44,90%
Performance Individuale	Risultato Obiettivo Individuale	1	100	15%	15,00%
	Comportamenti	12	99,16	40%	39,66%
TOTALE					99,56/100

Il Nucleo, valutata la relazione di gestione del Segretario nella seduta del 10 aprile e sulla base dei risultati della performance organizzativa e individuale che analizzerà nella prossima seduta di giugno 2025, proporrà al Direttore la valutazione del Segretario Generale relativa all'anno 2024.

4.1.6 La sostenibilità economico finanziaria

Nel [Piano Programmatico di Sviluppo 2019-2024](#) 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.

La maggiore attenzione al bilancio e ai processi gestionali è stata supportata anche dal processo di accreditamento iniziale della Scuola Normale, che si è concluso con il rapporto finale, arrivato il 14 aprile 2021, nel quale non sono stati segnalati rilievi critici su questo ambito.

Al fine di fornire una sintetica rappresentazione della gestione economico-patrimoniale avvenuta nel corso del 2024, 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 45. Andamento del FFO, dati dal 2022 al 2024

Anno	FFO (quota base + quota premiale)
2022	37.950.000
2023	40.937.398
2024	43.012.334

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 46. Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, dati dal 2022 al 2024

Indicatore sostenibilità economico finanziaria	2022	2023	2024
FFO (A)	€ 43.471.697	€ 45.055.890	€ 46.513.119
Programmazione Triennale (B)	1.750.868	1.750.868	0
Tasse e contributi al netto dei rimborsi (C)	0	0	0
Fitti passivi (D)	€ 114.862	€ 140.553	€ 142.746
TOTALE (E) = (A+B+C-D)	€ 45.107.703	€ 46.666.205	€ 46.370.372
Spese di personale a carico Ateneo (F)	€ 16.114.426	€ 17.543.564	€ 18.980.556
Ammortamento mutui (G = capitale + interessi)	0	0	0
TOTALE (H) = (F+G)	€ 16.114.426	€ 17.543.564	€
Rapporto (82" %E/H) = > 1	2,30	2,19	2,00

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 2025, saranno ulteriormente potenziati i gestionali con cui viene gestita la performance individuale e organizzativa della Scuola. CINECA SPRINT ha operato sia sulla rendicontazione finale che sul monitoraggio degli obiettivi.

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 2023/24 del GP hanno aderito 58 atenei di cui 7 non statali e 4 Istituti ad ordinamento speciale: Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, SISSA di Trieste e IMT Lucca.

Le soddisfazioni medie complessive espresse al termine del questionario non evidenziano particolari scostamenti rispetto alle passate rilevazioni, 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. Risultano apprezzabili i miglioramenti nei livelli di soddisfazione, già medio alti nella precedente rilevazione, per i servizi relativi a "Infrastrutture e Servizi", "Comunicazione" e i "Servizi Bibliotecari". Risultano registrare un calo i servizi dedicati al "Placement", la "Segreteria Studenti" e "Strumenti informatici e informativi".

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 migliorano la media delle valutazioni ottenute, che in 9 sezioni su 14 (64%) è superiore a 4. Risultano complessivamente in leggera flessione i soli risultati dell'ambito "E - Il mio lavoro" della macro-sezione "Benessere Organizzativo" e dell'ambito "P - Il mio responsabile e l'equità" appartenente 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 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.

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" in cui si valuta negativamente la capacità dell'organizzazione di premiare le persone capaci e che si impegnano.

Con riferimento al benchmark, anche quest'anno, i risultati della SNS sono tendenzialmente in linea o leggermente sotto la media Scuole, nonostante alcuni risultati si collochino 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 2024/2026 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 47. Azioni Positive 2024/2026 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" 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.

¹⁹ Per approfondimenti, consultare le [Azioni Positive 2024/2026](#).

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 2024 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

Nelle sedute del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione del 24 ottobre 2024 è stato approvato l'aggiornamento del [Gender Equality Plan](#) (GEP) della Scuola per il triennio 2025-2027.

La definizione del documento è stata frutto di un processo che ha preso avvio dalle risultanze degli audit periodici svolti, in sede di attuazione del GEP 2022-2024, con il coinvolgimento dei focus group per aree tematiche, nello specifico dei responsabili istituzionali e operativi degli obiettivi, delle azioni, delle sotto azioni e delle misure previste nel GEP 2022/2024, nonché della Delegata dal Direttore alle attività inerenti la disabilità e le pari opportunità e dell'intera compagine del CUG SNS in occasione della seduta del 12 luglio 2024. La Direzione ha svolto una funzione di raccordo e di rilettura finale degli spunti emersi nel percorso, che ha consentito un confronto attivo tra tutte le componenti della Scuola nell'individuazione di obiettivi, azioni, output e outcome del piano.

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, 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 Delegato/a per la disabilità e le pari opportunità](#)) si è affiancato dal 2022 lo Sportello interuniversitario contro la violenza di genere, nato dal

²⁰ Per approfondimenti, consultare la [Relazione sulla situazione del personale anno 2024](#).

coordinamento dei CUG di Scuola Normale 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 dalla Casa della Donna di Pisa, 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.