



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Relazione sulla Performance Anno 2013

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

Servizio Programmazione
Valutazione e Controllo

SOMMARIO

Sommario.....	1
Indice delle Figure e delle Tabelle.....	1
PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE.....	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI.....	2
2.1. Il contesto esterno di riferimento.....	2
2.2. L'amministrazione.....	3
2.3. I risultati raggiunti.....	5
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	7
3.1. Obiettivi strategici.....	7
3.2. Obiettivi e piani operativi.....	7
3.3. Obiettivi individuali.....	12
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	13
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	14
5.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	14
5.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	14
ALL. 1 Tabella documenti del ciclo di gestione della performance.....	15

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Tabella 1. Risorse Umane SNS, dati 2010-2013.....	3
Tabella 2. Attività didattica SNS, dati a.a. 2009/10- a.a. 2012/13.....	3
Tabella 3. Ricerca, n° progetti attivi a.a. 2009/10- a.a. 2012/13.....	4
Tabella 4. Indicatori di outcome dell'attività didattica SNS, a.a. 2009/10- a.a. 2012/13.....	5
Tabella 5. Indicatori di outcome sui servizi agli allievi SNS, a.a. 2009/10- a.a. 2012/13.....	6
Tabella 6. Media valutazioni (da 1 a 6) Docenti e PTA delle macroattività di supporto, anno 2013.....	6
Tabella 7. Media valutazioni (da 1 a 6) Docenti e PTA della soddisfazione complessiva per i servizi di supporto, anno 2013.....	6
Tabella 8. Azioni di intervento, obiettivi operativi e raggiungimento target, anno 2013.....	8
Tabella 9. Dati Finanziari: entrate 2010-2013.....	13
Figure 1. Distribuzione risorse tra attività primarie e di supporto, anno 2012.....	13

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dalla delibera CIVIT n. 5/2012, ha lo scopo di descrivere, in particolare, i risultati ottenuti per l'anno 2013 rispetto a quanto definito nel Piano della Performance 2013-2015.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI

2.1. IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

La formalizzazione delle diverse fasi del ciclo della performance, e dei relativi step e documenti richiesti alle amministrazioni pubbliche, è un processo relativamente recente e sicuramente ancora in divenire.

Indicazioni più specifiche relative all'ambito universitario sono ancora attese: nel corso del 2013 l'ANVUR ha dato avvio al sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento), in attuazione delle disposizioni della legge 20/12/2010, n. 240 e del decreto legislativo 27/01/2012, n. 19, teso ad introdurre la valutazione sistematica delle attività di didattica e ricerca nelle istituzioni universitarie, e parallelamente (a seguito dell'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98) all'ANVUR sono state trasferite anche le competenze in merito alla valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

Il 2013 è stato quindi un anno di transizione nel panorama legislativo di riferimento, con naturali ricadute in termini di incertezza in particolare sulle modalità operative da adottare nella gestione del ciclo della performance.

Oltre a tale difficoltà, comune in ambito universitario, la Scuola Normale Superiore si è confrontata con un contesto particolarmente mutevole dovute al processo di fusione con l'Istituto di Scienze Umane di Firenze (SUM). Durante tale prima esperienza nel panorama italiano riguardante la fusione tra istituzioni di alta formazione, l'amministrazione ha affrontato un periodo caratterizzato da notevoli instabilità e ritardi che hanno inevitabilmente impattato su alcuni degli obiettivi di performance formulati per l'anno 2013.

2.2. L'AMMINISTRAZIONE

Nelle tabelle seguenti vengono riportati i principali dati riguardanti la Scuola Normale Superiore, le risorse umane e le attività di didattica e ricerca.

TABELLA 1. Risorse Umane SNS, dati 2010-2013

	2010		2011		2012		2013	
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
Professori ordinari	12	13	11	13	11	14	15	16
Professori associati	2	3	1	3	1	2	1	2
Ricercatori a tempo indeterminato	32	19	31	22	30	22	28	22
Ricercatori a tempo determinato	13	6	6	4	2	4	7	8
Professori a contratto	2	2	7	5	13	21	8	22
Post-doc	11	7	11	15	5	9	-1	
Assegni (attivati nell'anno)	25	34	33	26	46	48	46	36
Perfezionandi	101	119	101	117	101	87	101	83
Allievi	135	128	132	135	132	138	139	134
Co.co.co e coll. occasionali	95	13	76	20	95	11	78	18
Pta tempo indeterminato	208		211		211		220 ²	
Pta a tempo det.	19		15		12		11	

TABELLA 2. Attività didattica SNS, dati a.a. 2009/10- a.a. 2012/13

	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
Corsi Perfezionamento	5	8	5	7	5	7	5	7
N. Insegnamenti corso ordinario	23	73	22	64	22	58	22	62
N. Insegnamenti corso perfezionamento	23	32	22	60	22	43	22	46

¹ Art. 29, comma 11, lettera b), legge 240/2010, ha abrogato l'articolo 4 della legge 30 novembre 1989, n. 398 che istituiva le borse post dottorato.

² L'aumento notevole rispetto al precedente anno è dovuto all'accorpamento del personale dell'Istituto SUM a seguito della fusione.

TABELLA 3. Ricerca, n° progetti attivi a.a. 2009/10- a.a. 2012/13

	<i>2009/10</i>		<i>2010/11</i>		<i>2011/12</i>		<i>2012/13</i>	
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
Totale progetti attivi	123	109	116	127	98	139	78	131
di cui UE	5	14	5	16	6	16	5	13
di cui MIUR	14	17	16	17	15	19	14	21
di cui conto terzi	7	5	6	7	3	11	1	11
di cui SNS	79	46	68	55	58	61	43	55
Altri progetti	18	27	21	32	16	32	15	31

2.3. I RISULTATI RAGGIUNTI

Nelle tabelle seguenti vengono riportati alcuni indicatori di outcome relativi all'attività della Scuola.

TABELLA 4. Indicatori di outcome dell'attività didattica SNS, a.a. 2009/10- a.a. 2012/13

	2009/10		2010/11		2011/12		2012/13	
	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze	Lettere	Scienze
Valutazione della didattica da parte degli allievi ³	3.9/5	3.8/5	4.4/5	4.1/5	4.4/5	3.8/5	4.4/5	3.8/5
Valutazione della didattica da parte dei perfezionandi ³	-	-	3.9/5	3.8/5	4.5/5	4.1/5	4.6/5	4.4/5
Media voti esami universitari e interni – allievi ordinari	29.6	29.6	29.5	29.5	29.5	29.5	29.7	28.6
Allievi laureati con lode/tot. (1°livello)	19/19	27/27	26/26	25/25	28/28	20/20	21/21	25/25
Allievi laureati con lode/tot. (2°livello)	23/23	29/29	26/28	10/11	21/21	20/22	28/28	23/25
n. Mobilità in uscita – allievi ⁴	14	6	8	5	10	3	13	7
n. Mobilità in uscita – perfezionandi ⁴	27	7	22	3	27	2	25	1
n. Mobilità in entrata- allievi ⁴	34	7	35	6	11	4	32	5
n. Mobilità in entrata- perfezionandi ⁴	14	0	2	14	10	1	19	-
n. soggiorni fuori sede allievi	19	37	24	33	35	28	57	13
n. soggiorni fuori sede perfezionandi	128	150	102	162	101	153	80	108
n. perfezionandi già ordinari	12	11	14	5	11	10	14	4
n. Domande di ammissione (ordinari)	438	723	396	635	453	676	483	591
n. Domande di ammissione (perfezionandi)	153	99	203	149	182	186	225	164
n. Domande di ammissione allievi-perf.informatizzate / totale ⁵	76.2%		67.8%		64.5%		73.4 %	

³ Dall'anno accademico 2012/13 tutte le valutazioni richieste agli allievi e ai perfezionandi tramite questionario prevedono l'attribuzione di un punteggio su scala 1-4, per omogeneità con quanto previsto dall'ANVUR nell'ambito del sistema AVA. In questa sede i risultati di tale a.a. sono stati riproporzionati e presentati in scala 1-5 per permettere una lettura più agevole dei dati in confronto con le annualità precedenti.

⁴ Esclusa la mobilità inferiore al mese.

⁵ N. Domande di ammissione allievi-perfezionandi informatizzate / totale : dall'a.a.2008/9 all'a.a. 2011/12 informatizzate solo le domande degli allievi ordinari 1° anno; dall'a.a. 2011/12 informatizzate anche le domande degli allievi ordinari al 4° anno; dall'a.a. 2013/14 sono state informatizzate anche le domande di concorso per il perfezionamento.

TABELLA 5. Indicatori di outcome sui servizi agli allievi SNS, a.a. 2009/10- a.a. 2012/13

	2010	2011	2012	2013
N. Partecipanti corsi orientamento	498	396	475	436
Valutazione soddisfazione orientati	-	4.6/5	4.8/5	4.4/5
Collegi: n° ordinari ospitati	269	267	198	210
Collegi: n° perfezionandi ospitati	25	12	6	5
Collegi: n° stranieri ospitati	45	60	75	77
N. Pasti erogati	162.029	164.111	169.961	177.000

Nel successivo Piano per il 2014 sono inoltre stati inseriti per molte strutture determinati livelli di customer satisfaction da conseguire. Al fine di predisporre una base dati di confronto in sede di valutazione, nella prima metà dell'anno sono stati somministrati questionari sul gradimento delle attività di supporto per l'anno 2013, alle tre principali categorie di utenti della Scuola:

- Docenti e ricercatori
- Allievi (ordinari e perfezionandi)
- PTA

Attraverso tali questionari la Scuola si prefigge di monitorare la soddisfazione degli stakeholder interni sui servizi offerti, analizzando quindi la performance delle diverse strutture a tutto tondo: non solo infatti viene indagata l'efficienza dell'azione amministrativa, ma anche l'efficacia percepita attraverso il gradimento dei suoi utenti.

L'analisi dettagliata di tali indagini verrà inserita sull'intranet di ateneo. Ai vari responsabili, in fase di monitoraggio semestrale, sarà trasmessa una raccolta dei risultati riferiti al loro servizio.

Vengono di seguito riportati i risultati principali:

- Il grado di soddisfazione complessiva associato alle macroattività è piuttosto alto, in particolare per i Docenti che esprimono particolare apprezzamento proprio per il servizio *core* per la loro categoria;

TABELLA 6. Media valutazioni (da 1 a 6) Docenti e PTA delle macroattività di supporto, anno 2013

	Docenti	PTA
<i>rispondenti</i>	72	152
Personale	5,45	4,53
Supporto alla ricerca	5,51	-
Contabilità		4,66
Attività di supporto	5,18	4,65
Comunicazione	4,81	4,63
Sistemi informativi	5,10	4,86
Biblioteca	5,28	-

- La soddisfazione complessiva riguardante l'insieme dei servizi tecnici e amministrativi di supporto erogati dalla Scuola è buona, anche se –stranamente- più bassa rispetto a quella espressa nella valutazione delle attività, ad indicare una sorta di sensazione di insoddisfazione non collegabile a particolari disservizi;

TABELLA 7. Media valutazioni (da 1 a 6) Docenti e PTA della soddisfazione complessiva per i servizi di supporto, anno 2013

	Allievi	Docenti	PTA
<i>rispondenti</i>	236	72	152
Soddisfazione complessiva	4,61	4,85	4,11

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. OBIETTIVI STRATEGICI

La Scuola Normale ha elaborato gli obiettivi a partire dalle indicazioni formulate dal Direttore della Scuola ed indirizzate al Segretario Generale (prot. 2460 del 7 febbraio 2013) all'atto del suo insediamento e che sono stati considerati obiettivi generali della struttura. Gli obiettivi, in sintesi, formulati da parte del Direttore sono:

1. *Piano strategico 2013-2016*: è prioritario che la Scuola, in coerenza con quanto definito nel 2012 nell'ambito delle Linee di Sviluppo adottate dal Collegio Accademico e nel quadro più complessivo delle "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2013- 2015" che saranno definite dal Ministro dell'Istruzione, si doti di un documento strategico
2. *Fusione col SUM di Firenze*: il processo rappresenta un'occasione di razionalizzazione di una parte del sistema della formazione superiore del Paese, e un'opportunità di allargamento dello spettro delle attività di didattica e ricerca della Normale.
3. *Piano dei servizi e riorganizzazione*: adozione del piano dei servizi e conseguente riorganizzazione della struttura di gestione della Scuola
4. *Contabilità economico patrimoniale*: passaggio alla contabilità economica patrimoniale (a partire dal 1° gennaio 2014) secondo le previsioni di legge e le istruzioni impartite dal Ministero dell'istruzione, dell'Università e della Ricerca.
5. *Attivazione del Presidio della Qualità*: l'avvio del processo di accreditamento dei corsi di studio, in particolare dottorali, e delle sedi (c.d. AVA) promosso dall'ANVUR in applicazione della legge 240/2010 (Legge Gelmini), comporta la costruzione di un sistema di assicurazione della qualità e di una struttura che segua l'attuazione e l'adattamento dell'intero processo all'interno della Scuola; tale struttura è definita nel modello AVA "Presidio della Qualità".





A partire da questi obiettivi, il Segretario Generale ha individuato:

- le azioni di intervento prioritario da realizzare da parte del sistema di gestione
- gli obiettivi delle diverse aree e strutture organizzative che sono stati agganciati alle azioni di intervento prioritario di cui sopra.

3.2. OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Vengono illustrate nella tabella seguente le azioni di intervento derivate dagli obiettivi strategici di cui al paragrafo precedente, gli obiettivi operativi ad esse collegati, le strutture coinvolte, la descrizione delle attività svolte e il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 8. Azioni di intervento, obiettivi operativi e raggiungimento target, anno 2013

Azione di intervento	Obiettivi operativi	Aree coinvolte	Descrizione raggiungimento obiettivo	Raggiungimento target
Fusione con il SUM	Realizzazioni azioni e attività gestionali previste dall'accordo di programma e conseguenti al decreto ministeriale di fusione	 <p>Direzione e strutture di staff Area affari generali Area Ricerca e Didattica Area Bilancio e Amministrazione Area servizi generali e patrimonio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fusione con il SUM pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 20/11/2013 (in ritardo per cause non imputabili alla Scuola) ▪ effettuazione della ricognizione del personale in servizio al SUM e analisi delle possibili misure di riorganizzazione ▪ chiusura del bilancio del SUM e predisposizione di un unico bilancio preventivo per il 2014 ▪ chiusura di tutti i rapporti contrattuali in essere e trasferimento delle relative obbligazioni in capo alla Scuola ▪ riattivazione di tutti i contratti di manutenzione e Palazzo Strozzi è inserimento tra gli edifici gestiti con il contratto Multiservice 	
piano di organizzazione dei servizi e reingegnerizzazione processi e procedimenti	Mappatura dei processi, delle attività e pesatura delle posizioni	 <p>Direzione e strutture di staff Area affari generali Area Ricerca e Didattica Area servizi generali e patrimonio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ avviamento del processo di riorganizzazione della Scuola finalizzato a ridurre la frammentazione dei processi lavorativi, attraverso la riduzione della catena gerarchica e il contenimento di pari passo del numero delle unità organizzative, tenuto conto della tendenza alla razionalizzazione delle risorse umane e finanziarie. Il nuovo schema organizzativo è stato presentato (e approvato) in Consiglio Direttivo il 26/3/2013 ▪ definizione, ancorché in misura non esaustiva, delle competenze tipiche dei nuovi servizi all'interno delle aree e individuazione delle persone cui attribuire le responsabilità e conferimento degli incarichi per il periodo di un anno ▪ definizione e pesatura dei ruoli organizzativi attraverso una nuova risorsa informatica ▪ svolgimento attività di <i>assessment</i> sul settore ICT della Scuola per supportare la Direzione nella valutazione delle risorse infrastrutturali 	

adozione sistema di contabilità economico patrimoniale

Attuazione del passaggio dal sistema di contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale. Progettazione del sistema di programmazione e controllo di gestione.



Direzione e strutture di staff
Area Bilancio e Amministrazione

- passaggio alla Co.Ep. favorito grazie ad un ampio percorso di formazione rivolto all'Area Amministrazione – Servizio Bilancio e Contabilità, ma anche al resto del personale titolare di posizioni organizzative
- svolgimento del lavoro mirato alla configurazione del nuovo programma di contabilità U-GOV di CINECA e alla migrazione dei dati contabili dal precedente sistema CIA
- entrata in funzione del nuovo sistema di Co.Ep. a partire dal 1° gennaio 2014
- approvazione del nuovo regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità dopo che il documento aveva passato il vaglio da parte del MIUR



progetto per l'accreditamento e assicurazione della qualità (modello AVA)

Istituzione del presidio qualità di Ateneo modello AVA e predisposizione del modello SNS



Direzione e strutture di staff
Area Ricerca e Didattica
Area servizi generali e patrimonio

- istituzione del Presidio della qualità con Decreto del Direttore del 22 maggio 2013 n. 251
- lavoro di dialogo e informazione verso tutte le componenti coinvolte nel sistema AVA (Nucleo, Presidio, Commissioni Paritetiche), tramite l'organizzazione di apposite riunioni.
- raccolta e invio agli organi di cui sopra delle informazioni quali-quantitative utili a formulare suggerimenti e spunti di riflessione per il miglioramento del concetto di trasparenza e informazione verso gli utenti interessati ad entrare alla Scuola
studio e analisi finalizzati alla creazione di database istituzionale contenente i principali dati dimensionali della Scuola



sviluppo e integrazione dei sistemi informativi

Redazione piano dei sistemi informativi e approvazione



Direzione e strutture di staff
Area affari generali
Area Ricerca e Didattica
Biblioteca, Edizioni e

- coordinamento processo di *assessment* sul settore ICT
- redazione del programma triennale di sviluppo delle ICT della Scuola (anche a seguito dei risultati



istituzione della centrale unica di acquisto di Ateneo e piano di programmazione per l'acquisizione dei beni e servizi

Istituzione della centrale unica di acquisto, definizione del processo per la programmazione degli acquisti di beni e servizi



Area Bilancio e Amministrazione
Area servizi generali e patrimonio

- accentramento degli acquisti in un'unica area al fine di snellire il processo, razionalizzarlo e ottenere anche una riduzione dei costi nel medio/lungo periodo
- attività di analisi di settore dedicate alle macchine multifunzione e alle assicurazioni che hanno portato a effettuare le relative gare con sensibili miglioramenti sia sul piano dei costi sia su quello dell'efficacia
- definizione del processo di programmazione degli acquisti rinviata a livello complessivo al 2014



comunicazione interna ed esterna

Uniformazione grafica siti laboratori, gestione decentralizzata di alcuni contenuti del sito web e creazione welcome office



Direzione e strutture di staff
Area affari generali
Biblioteca, Edizioni e Laboratori

- definizione dei criteri per l'uniformazione dei siti web dei laboratori della Scuola e stesura di un documento riassuntivo propedeutico al lavoro di attivazione del nuovo portale web della Scuola



piano strategico immobiliare

Predisposizione del piano strategico immobiliare e approvazione



Area affari generali
Biblioteca, Edizioni e Laboratori

- redazione del Piano strategico immobiliare riguardante l'intero patrimonio immobiliare della Scuola, per un totale di 17 edifici. E' stata effettuata una ricognizione del suo stato attuale di uso e delle necessità di intervento sugli immobili, sia dal punto di vista della messa a norma e della manutenzione ordinaria e straordinaria, che relative al soddisfacimento delle esigenze dell'amministrazione. Nel Piano sono stati specificati gli elementi da sviluppare nel corso del 2014.



dalla carta al bit

Conservazione digitale dei documenti (Protocollo e fascicoli personali)



Area affari generali
Biblioteca, Edizioni e Laboratori

- digitalizzazione completa dei documenti inseriti nei fascicoli del PTA assunto a tempo indeterminato dal 01/01/2010 e loro fascicolazione all'interno di TITULUS
- redazione del piano di conservazione ex CAD e dei criteri di massima per la scelta della sw house a cui



affidare il servizio di conservazione documentale

- messa a regime sito e-commerce centro edizioni (edizioni.sns.it)

**piano
ambientale e di
risparmio
energetico di
ateneo**

Predisposizione del
piano ambientale ed
energetico di ateneo



Biblioteca, Edizioni e
Laboratori

- è stata costituita una Commissione avente il compito di realizzare un'indagine on line rivolta a tutto il personale della Scuola, finalizzata a conoscere le criticità della Scuola in termini di impatto ambientale e sostenibilità e verificare la sensibilità della Scuola a queste tematiche
- il questionario è stato elaborato e le risposte sono state rese pubbliche in una pagina web creata appositamente "SNS - Sostenibile"
- è stata redatta una relazione su impatto ambientale dei singoli plessi della SNS, con attenzione particolare ai consumi elettrici e ciclo smaltimento rifiuti
-



3.3. OBIETTIVI INDIVIDUALI

Ad ogni unità di personale sono stati assegnati obiettivi, con un grado di complessità diverso a seconda se il soggetto sia o meno titolare di un incarico di responsabilità.

Per ogni responsabile titolare di posizione organizzativa è definita una specifica *scheda obiettivi* nella quale sono evidenziati:

1. gli obiettivi di ateneo assegnati (declinati in base alle azioni di intervento fissate dal Segretario Generale, di cui sopra)
2. obiettivi di gestione (efficacia ed efficienza)
3. gli obiettivi derivanti dai progetti di struttura presentati dalla struttura di riferimento
4. i comportamenti previsti per il ruolo coperto

A ciascuno di questi obiettivi è stato assegnato un parametro di misurazione, mentre sono pesati solo gli obiettivi di ateneo e quelli di struttura⁶. La scelta di inserire nelle schede obiettivi di tutte le categorie di cui sopra, procedendo in ogni caso alla valutazione solo degli obiettivi di ateneo e di quelli di struttura deriva dalle seguenti necessità: per misurare i comportamenti dovranno essere svolti appositi corsi di formazione; per misurare gli obiettivi di gestione, in assenza di una storicizzazione di questi dati, occorre costruire un sistema di controllo di gestione.

E' inoltre prevista una pesatura diversificata a seconda del ruolo ricoperto, la cui sommatoria dà comunque 100%. Il peso attribuito nelle schede ai singoli obiettivi risponde ad una logica di priorità, ossia maggiore è il peso percentuale, maggiore sarà la priorità attribuita a quell'obiettivo. Per gli obiettivi di ateneo, di gestione e di struttura, è prevista una misurazione dei risultati in base ad una scala decimale che per fasce va da "non adeguato" ad "eccellente".

Per il 2013, essendo il sistema in fase di transizione, la valutazione individuale del personale non titolare di incarichi di responsabilità organizzativa viene legata agli obiettivi definiti nei progetti di struttura di Ateneo.

Già dal Piano 2014-2016 tali progetti di struttura sono stati armonizzati nella nuova configurazione del ciclo della performance: i corrispondenti obiettivi di struttura rimangono un'iniziativa dell'unità organizzativa, che deve però essere formulata all'interno di alcuni dei macro-ambiti di sviluppo identificati dalle azioni di intervento definite dal Segretario Generale.

⁶ Nel Piano della Performance 2014-2016 sia gli obiettivi di gestione che i comportamenti attesi sono stati inseriti e pesati per la valutazione complessiva.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

La tabella successiva evidenzia l'andamento delle risorse dell'ultimo quinquennio: oltre a notare un incremento del totale delle entrate, va sottolineato il notevole aumento delle entrate per conto terzi.

TABELLA 9. Dati Finanziari: entrate 2010-2013

DATO	2010	2011	2012	2013
FFO	31.883.708	32.643.088	34.149.683	35.481.188
Entrate per attività ricerca da UE	3.040.675,00	2.062.380,00	1.491.174	3.123.000
Entrate per ricerca da MIUR	724.782,00	1.058.703,00	2.155.179,00	1.474.000
Entrate per la ricerca da amm. pubbliche italiane e enti pubblici di ricerca italiani & stranieri	1.406.082,00	1.716.704,00	832.312,00	1.685.000
Entrate per la ricerca da imprese italiane	12.648	0	4.648	5.000
Entrate per la ricerca da privati no-profit	119.700,00	401.809	304.649	176.000
Entrate per la ricerca da Ateneo	2.427.940	2.110.113	2.100.300	2.148.000
Entrate per attività in conto terzi (ricerca)	78.533	140.889	268.569	333.000

Nel grafico che segue è evidenziata, attraverso una riclassificazione delle voci di spesa, la distribuzione delle risorse tra attività primarie della Scuola (Ricerca, Didattica, Servizi agli allievi e Trasferimento tecnologico) e attività secondarie di supporto (Governare e Direzione, Logistica e infrastrutture, Organizzazione e Amministrazione).

FIGURE 1. Distribuzione risorse tra attività primarie e di supporto, anno 2012.



5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1. FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ

Il supporto amministrativo per il ciclo della performance è stato costituito nel 2013 da:

- **Ufficio studi** che si è occupato di: a) partecipazione al gruppo di lavoro SUM-POLIMI relativo al progetto Good Practice b) partecipazione al gruppo interno sulla performance, c) supporto al Segretario Generale per la stesura del piano performance;
- **Sviluppo organizzativo e formazione** che si è occupato: a) del raccordo degli obiettivi inseriti nel piano con la nascente nuova struttura organizzativa della Scuola, b) del coordinamento fra il sistema di valutazione della performance individuale previsto nel piano con quanto previsto anche in sede di contrattazione integrativa.

Nel corso del 2013 il Segretario Generale ha risposto alla necessità che il modello organizzativo fosse consolidato, mancando la definizione di una struttura amministrativa che seguisse in modo sistematico tutto il processo e la sua evoluzione.

In un primo momento (D.S.G. 134, del 02/05/2013) è stata creata l'Unità Progetti Speciali, che al suo interno accoglieva gli uffici che il Segretario Generale intendeva innovare più radicalmente, l'Area Information Technology e l'Ufficio studi. Una volta avviati i maggiori processi di cambiamento è stato istituito il servizio "**Programmazione Valutazione e Controllo**" in staff al Segretario Generale (D.S.G. 510. del 13/12/2013), che in collaborazione con il servizio Sviluppo organizzativo e formazione segue il ciclo della performance.

In particolare, mentre il Servizio Sviluppo Organizzativo ha curato la fase di valutazione degli obiettivi presenti nel piano 2013, la presente Relazione è stata redatta, sulla scorta di tali risultati, dal Servizio Programmazione Valutazione e Controllo, che si occupa anche della stesura del Piano della Performance.

5.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il 2013 è stato un anno piuttosto complesso e denso di novità circa l'implementazione del ciclo della performance presso la Scuola Normale: di fatto è stato l'anno di introduzione del ciclo e di sua prima sperimentazione.

Un punto di forza è stato indubbiamente l'avvio del ciclo della performance con l'adozione del primo piano della performance 2013-2015 e l'assegnazione di obiettivi chiari, definiti e misurabili per i responsabili di unità organizzative.

L'adozione del piano della performance è coinciso con una profonda riorganizzazione dell'amministrazione centrale: riduzione delle strutture e dei responsabili, accorpamento dei processi e delle attività, cambiamento del sistema di contabilità con il passaggio all'economico patrimoniale, modifiche organizzative e rinnovamento delle politiche e delle scelte tecniche per il settore Ict. Tale processo ha influito sul processo di approvazione definitiva degli obiettivi che, a seguito del processo di concertazione con il personale coinvolto, si è concluso a metà dell'esercizio 2013. Questa approvazione in corso d'anno degli obiettivi ha ovviamente influito sugli esiti della valutazione che ha dovuto tener conto dell'arco limitato di tempo nel quale i responsabili hanno potuto gestire le risorse per conseguire gli obiettivi.

Inoltre alcuni fattori esogeni hanno fortemente influito sulle possibilità dell'amministrazione di lavorare agli obiettivi posti, una su tutte la fusione con l'Istituto SUM di Firenze che è avvenuta solo a fine anno e alla quale erano comunque agganciati obiettivi trasversali alle diverse strutture.

E' evidente quindi che tali problematiche si riflettono sulla valutazione dei risultati ottenuti, necessariamente improntata alla conciliazione con le istanze di revisione presentate dai diversi responsabili. Di conseguenza l'esito di questo primo anno di sperimentazione non è ancora del tutto soddisfacente, risultando un basso livello di differenziazione nella valutazioni del personale. Già dall'anno corrente il sistema è però entrato in funzione a pieno regime: sono stati assegnati obiettivi quantitativi oltre che qualitativi, con la definizione di indicatori di efficienza, efficacia percepita ed efficacia oggettiva, risultati attesi, collegamento al bilancio.

Nel 2014 con un sistema più “rodato” sarà possibile apprezzare e misurare la capacità manageriale dei responsabili nella gestione delle risorse nel raggiungimento degli obiettivi, aspetto questo che non è stato possibile valutare in tutta la sua complessità visto quanto riportato sopra.

Si sottolinea in ogni caso la mancata definizione degli standard dei servizi e, sul lato del personale, la necessità di procedere con una mappatura dei comportamenti organizzativi, attività queste che comunque hanno preso avvio nel 2014.

ALL. 1 TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	30/05/2011	01/01/2012		http://www.sns.it/AmministrazioneTrasparente/Performance/PianoPerformance/performance.pdf/
Piano della performance	26/03/2013	31/03/2013		http://www.sns.it/AmministrazioneTrasparente/Performance/PianoPerformance/PianoPerformance_2013-2015.pdf/
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	03/05/2012	04/05/2012		http://www.sns.it/scuola/istituzionale/amministrazione/trasparenza/programma/Programma_triennale_per_la_trasparenza.pdf/