

Allegato 3: Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

NOTA BENE: qualora non vi fossero elementi di novità rispetto all'anno precedente è sufficiente rimandare a quanto descritto nella Scheda della Relazione 2020.

1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

Le Linee Guida Anvur 2021, nella sezione dedicata alla valutazione della performance, forniscono le indicazioni per la redazione della relazione annuale del Nucleo di Valutazione, da intendersi come relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance, rinnovando la possibilità di scegliere tra la compilazione di una scheda di analisi con 15 punti di attenzione, illustrati nell'allegato 3 delle Linee Guida stesse, e la redazione di un testo libero sulla base delle indicazioni del paragrafo 3.2.1 delle Linee Guida 2018. Rispetto agli anni precedenti, la Scheda prevede un unico item aggiuntivo dedicato al tema del lavoro agile e all'adozione del POLA da parte degli Atenei Statali.

Il Nucleo di Valutazione federato delle tre Scuole (Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Universitaria Superiore IUSS), per favorire il confronto tra le Scuole e per semplificare l'attività istruttoria ha optato, come lo scorso anno, per la compilazione della scheda di analisi.

n	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Risposta	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?	SI	Il Piano integrato della performance 2021-23 è stato pubblicato sul sito istituzionale della Scuola, sezione Amministrazione trasparente, il 29 gennaio 2021. Allo stesso modo la pubblicazione del Piano integrato 2020-2022 aveva rispettato i tempi essendo avvenuta il 29 gennaio 2020.	<i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i>
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	NO	La programmazione strategica alla base del piano è stata elaborata a seguito dell'elezione del Direttore nel 2019. Il nuovo Direttore, prof. Luigi Ambrosio, ha elaborato nel 2019 il "Piano programmatico di sviluppo" della Scuola, che copre il mandato della Direzione (2019-2024), approvato dal CdA nella seduta del 12/12/2019.	<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle	NO	Gli obiettivi riportati nel Piano integrato derivano, secondo un processo di cascading, da quelli di mandato definiti nel documento programmatico di sviluppo. Pur non facendo riferimento esplicito alle	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti</i>

	strategie riportate nel Piano Integrato?		<p>strutture decentrate della Scuola (le Classi), come esplicitato nel paragrafo 1.2 <i>Il processo partecipato per la definizione del Piano</i> la Direzione ha cercato di dar vita, attraverso numerosi incontri formali e informali, a un percorso partecipato e informato di definizione degli obiettivi strategici che costituiscono il Piano programmatico di sviluppo. Lo strumento della partecipazione è stata una scelta conforme ai valori enunciati nel programma di mandato della Direzione. La partecipazione alla definizione degli obiettivi strategici della comunità della Scuola è intesa come strumento per rafforzare la capacità dell'organizzazione di costruire, progettare, e dunque crescere. La condivisione ha insita in sé un'importante e onerosa conseguenza: è responsabilizzante. Ciò significa che ognuno, nel cambiamento che la Scuola ha programmato, deve fare la sua parte, contribuendo consapevolmente al perseguimento degli obiettivi condivisi. Il ciclo della partecipazione si chiuderà, come sempre, con la condivisione della valutazione e della rendicontazione dei risultati ottenuti con le varie componenti della Scuola, sia accademiche che amministrative.</p>	<p><i>è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i></p>
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	SI	<p>Il Documento programmatico di sviluppo della Scuola ha individuato 10 obiettivi da attuare nell'orizzonte del mandato della Direzione (A) (C). Tali obiettivi strategici, attraverso il meccanismo del cascading, vengono annualmente assegnati dal Direttore al Segretario Generale che, a sua volta, li declina in obiettivi di ateneo (B) e li assegna ai responsabili di I e di II Livello. Anche gli obiettivi di gestione si presentano connessi alle strategie della Scuola perché mirano a un miglioramento continuo. I dettagli sulle caratteristiche degli obiettivi e comportamenti sono contenuti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2021 per il ciclo 2021-23 e Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2021 per il ciclo 2020-22 (D).</p>	<p><i>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza</i></p>

			L'orizzonte temporale complessivo degli obiettivi strategici individuati è quello del mandato della Direzione, quindi il 2019 corrisponde alla prima annualità considerata (E) . Nel Piano della performance avviene l'individuazione delle priorità nel perseguimento degli obiettivi rispetto al triennio con previsione di scorrimento annuale.	<i>semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2019 (primo, secondo... ultimo)</i>
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	SI	La Direzione ogni anno individua degli obiettivi prioritari tra i n.10 del Piano programmatico di sviluppo 2019-2024 che rappresentano la principale ma non esclusiva fonte del cascading. Infatti, è comunque possibile che gli altri obiettivi non prioritari per l'anno generino obiettivi di performance in relazione alle specifiche competenze e funzioni dei singoli Uffici. Il processo di responsabilizzazione avviato con l'individuazione di un referente istituzionale nel piano programmatico trova naturale completamento nel coinvolgimento di tutti i responsabili di Ufficio che ricevono obiettivi di performance secondo il cascading (B) . Si segnala in particolare, quale ambito collegato all'Amministrazione, l'obiettivo strategico "Processi di assicurazione della qualità e controllo strategico della Scuola" (A) .	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</i>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	NO	Questo tipo di analisi viene svolta nella relazione sulla performance annuale, tuttavia nel Piano programmatico di sviluppo 2019-2024 è riportato per ciascun obiettivo e indicatore, ove presente, il trend storico che ha portato alla definizione del target di mandato. Inoltre viene eseguito un monitoraggio a cadenza possibilmente annuale del piano programmatico di cui è dato aggiornamento in CdA	<i>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</i>

7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	NO	<p>Il Piano integrato assegna gli obiettivi a tutte le strutture dell'Amministrazione secondo il meccanismo del <i>cascading objectives</i>. Tutte le strutture in cui sia presente Personale tecnico - amministrativo anche se non collocate nell'Amministrazione Centrale (rif. Centri e Strutture tecnico gestionali) sono destinatarie di obiettivi di performance discendenti da quelli strategici. Gli obiettivi sono assegnati al Responsabile della Struttura che è una unità di personale tecnico amministrativo e non prevedono il coinvolgimento di personale docente o ricercatore.</p>	<p><i>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)</i></p> <p><i>B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</i></p> <p><i>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i></p>
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	SI	<p>Il controllo di gestione è alla Scuola ancora in fase di studio e sviluppo, date le priorità diverse emerse in fase emergenziale nei servizi coinvolti (Ufficio Organizzazione e Valutazione e Servizio Sistemi Informativi in particolare) (A). Quindi pur non</p>	<p><i>Se sì, indicare:</i></p> <p><i>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</i></p>

			<p>essendo formalizzato un sistema strutturato di controllo di gestione, il ciclo della performance si basa su una serie di indicatori rivalutati semestralmente, comprendenti alcune rilevazioni di contabilità analitica (B). Inoltre, molteplici attività svolte alla Scuola prevedono l'utilizzo e il monitoraggio di una serie di dati, anche di Customer satisfaction, che in fase di avvio del nuovo ciclo sono utilizzati per la previsione di azioni correttive ed eventualmente di veri e propri obiettivi di performance (C).</p>	<p><i>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</i> <i>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p>
9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	SI	<p>A - Le indagini di Customer Satisfaction sono state introdotte con l'adesione al progetto Good Practice nel 2014. L'ascolto della utenza è dunque da anni un elemento caratterizzante del sistema della valutazione delle performance della scuola.</p> <p>B – L'attività è sistematica e prevede una rilevazione annuale i cui risultati vengono utilizzati per alimentare il cruscotto dei dati e il set di indicatori per la misurazione degli obiettivi di Gestione.</p> <p>C- La somministrazione dei questionari coinvolge tutta la comunità della SNS: professori, ricercatori, assegnisti di ricerca, allievi del corso ordinario e del corso Ph.D. e il personale tecnico e amministrativo. Per una questione di tempistiche di erogazione nella aderenza al progetto Good Practice tuttavia, sono utilizzati ai fini della performance i risultati dei questionari DDA (docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi) e PTA.</p> <p>D- Oltre al citato progetto Good Practice, nel 2020 sono stati effettuati incontri preparatori alla visita di accreditamento iniziale della Scuola da parte sia del Nucleo di Valutazione (come verrà illustrato nella relazione AQ) sia da parte dei membri del presidio della Qualità afferenti all'Ufficio Organizzazione e Valutazione. Gli incontri sono stati occasione non solo per diffondere i principi dell'AQ tra le varie componenti della Scuola ma anche per raccogliere esperienze e pareri sull'andamento dei</p>	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</i> <i>Se sì, indicare:</i> <i>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i> <i>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</i> <i>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</i> <i>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo)</i></p>

			<p>servizi. In particolare nel periodo emergenziale ci sono state vari momenti di confronto e questionari una tantum, anche autogestiti dagli studenti, per orientare al meglio le decisioni sui necessari cambiamenti nelle modalità di erogazione dei servizi e monitorarne gli effetti. Come evidenziato nella risposta al punto (F) è importante sottolineare però come questi e altri dati di ascolto dell'utenza non siano stati utilizzati ai fini della valutazione della performance, ma come dato istituzionale di rilievo per la programmazione e il controllo delle iniziative.</p> <p>E- La customer ha un forte impatto sia sulla performance organizzativa che su quella individuale, costituendo uno degli indicatori fondamentali degli obiettivi gestionali.</p> <p>F - I risultati della valutazione della customer satisfaction, così come era stato nei cicli precedenti, hanno influenzato la programmazione del ciclo 2020 e 2021, portando sia alla formulazione di suggerimenti e moniti per la governance, sia alla rimodulazione dei target da raggiungere in caso di mantenimento dello stesso indicatore per il ciclo successivo negli obiettivi di gestione. Infine vi sono anche dati di ascolto dell'utenza, non utilizzati ai fini della valutazione della performance, ma come dato istituzionale di rilievo per la programmazione delle iniziative future. Un esempio importante è il gradimento delle attività di orientamento, ambito strategico e caratteristico della Scuola Normale.</p>	<p><i>o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</i></p> <p><i>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</i></p> <p><i>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</i></p>
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	SI	<p>Uno degli obiettivi strategici di mandato del Piano Integrato è "Strategie per la sostenibilità economica e del campus", è quindi evidente l'attenzione posta alla valorizzazione dei processi di budgeting e all'integrazione degli stessi con i documenti strategici (A) Nel 2020 per la prima volta è stato deciso di prevedere un budget specifico per il perseguimento degli obiettivi, seppure questi non prevedessero costi specifici.</p>	<p><i>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare:</i></p>

			<p>Al momento della programmazione 2021 non erano ancora disponibili dati definitivi sull'anno precedente, (B) ma è stato deciso dalla governance di non prevedere un importo specifico direttamente collegato agli obiettivi di performance, sulla base delle seguenti riflessioni: 1) le prime analisi sul monitoraggio degli obiettivi 2020 hanno confermato come per la quasi totalità degli obiettivi non ci sia stata necessità di investimenti o costi aggiuntivi dedicati (attrezzature, spese di formazione aggiuntiva ad hoc, etc.). Ciò è stato probabilmente anche in parte causato dalla situazione emergenziale, e, considerando il suo protrarsi per almeno una parte del 2021, si prevede una situazione analoga; 2) la declinazione di dettaglio degli obiettivi specifici era ancora in atto, come evidenziato nel paragrafo 2.</p> <p>INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA in modo da poter recepire sia le indicazioni del Piano triennale prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) sia, se emanati in tempi utili, quelli della programmazione triennale ministeriale e del rapporto di accreditamento da parte della commissione di Esperti Valutatori. Questo disallineamento temporale di scadenze (tempistiche di budget rispetto ad alcuni documenti di programmazione) ha determinato l'impossibilità di predefinire e assegnare un importo specifico a obiettivi predeterminati.</p>	<p><i>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</i></p> <p><i>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</i></p> <p><i>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</i></p>
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	SI	<p>Nel piano 2020-22 vi è un paragrafo in cui viene riassunto il processo di formazione del bilancio preventivo, mentre non vi è riferimento esplicito nel piano 2021-2021, in quanto comunque presente nei documenti di bilancio (A). La situazione emergenziale e anche le variazioni di bilancio intervenute nei mesi del 2020 non hanno permesso un'agevole integrazione con il processo di budgeting e lo stanziamento di risorse su specifici obiettivi di performance</p>	<p><i>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si vince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</i></p> <p><i>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene</i></p>

		<p>come riportato nella risposta alla domanda 10 (B).</p> <p>I totali previsti in sede di budget per ciascun (C) Servizio, Area e Laboratorio, riguardano il complessivo funzionamento ordinario e non sono specifici per gli obiettivi definiti dal Piano Integrato (B).</p> <p>D- nella Nota integrativa al bilancio 2020 vi sono riferimenti al Piano della performance, ma non agli specifici obiettivi. Vi è anche il riferimento al software Sprint Cineca per la gestione del ciclo della performance.</p> <p>E- Le strategie dell'ateneo sono definite organicamente e ogni struttura riceve un budget delle risorse che può gestire con ampi margini di autonomia insieme alle risorse derivanti dalla propria capacità di autofinanziamento. Il processo di predisposizione del budget di Ateneo è stato coordinato dal Servizio Bilancio e Contabilità, che ha condiviso con gli uffici amministrativi centrali, con i centri di supporto e con i laboratori le logiche di costruzione del "Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo". La creazione del budget è stata supportata dall'utilizzo della piattaforma U-BUDGET (Cineca) che ha consentito la raccolta organizzata dei dati dalle varie strutture della Scuola e la loro efficace rielaborazione. Il principale strumento utile, anzi essenziale, in fase preventiva è rappresentato dalla contabilità analitica, che permette di formulare il Budget di Ateneo attraverso l'aggregazione dei vari budget, che ogni unità analitica è tenuta a redigere per programmare le risorse necessarie per la gestione dell'anno a venire. Le schede compilate dalle varie unità organizzative, sono frutto di un costante confronto con il Servizio Bilancio e Contabilità circa le innovazioni tecnico-contabili introdotte. La futura possibile integrazione con il software Sprint Cineca permetterà ulteriori sviluppi in termini di integrazione e coordinamento.</p>	<p><i>avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</i></p> <p><i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</i></p> <p><i>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</i></p> <p><i>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</i></p> <p><i>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i></p>
--	--	---	---

12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		<p>La programmazione della performance discende direttamente dagli obiettivi strategici individuati dal vertice politico della Scuola, il Direttore, nel piano di mandato, condiviso in sede di conferenza di Ateneo.</p> <p>Annualmente vengono poi selezionati alcuni di tali obiettivi dal Direttore come prioritari, al fine di concentrare le azioni di miglioramento attraverso la programmazione della performance di concerto tra Segretario Generale e responsabili degli uffici.</p>	<i>Campo libero</i>
13	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		<p>Il processo di cascading previsto nel SMVP implica che i responsabili di I e di II livello (responsabili di Ufficio/STG/Centri) siano coinvolti nella declinazione in obiettivi operativi. Lo staff del Segretario generale in particolare supporta i responsabili operativi del PTA alla traduzione delle strategie individuate in obiettivi di performance coerenti e condivisi.</p>	<i>Campo libero</i>
14	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?		<p>La Scuola ha elaborato un Piano Organizzativo del Lavoro Agile, allegato al Piano integrato della Performance 2021-2023. In tale documento viene svolta una prima analisi della gestione in fase emergenziale dello smart working delle attività amministrative. Il collocamento del personale in lavoro agile è avvenuto con forme semplificate, nella versione "homeworking", per circa il 90% del PTA. È stata inoltre avviata tempestivamente la didattica a distanza, e la valutazione positiva degli allievi sulla gestione dei corsi online o in modalità blended è stata rilevata in seguito tramite la previsione di specifiche domande nei questionari di valutazione dei corsi. In generale i risultati complessivi della performance dell'anno 2020, come evidenziato nella relazione della performance 2020, è stata molto positiva (percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi pari al 97,4% rispetto al 97,98% del 2019) dimostrando la capacità della amministrazione di portare avanti i propri obiettivi anche in</p>	<i>Campo libero (indicare se l'Ateneo si è dotato di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile e descrivere brevemente il processo di definizione del documento e le eventuali criticità riscontrate)</i>

		<p>modalità di lavoro prevalentemente a distanza.</p> <p>Dalle indagini di <i>customer satisfaction</i>, che hanno visto una partecipazione eccezionalmente elevata di tutti gli <i>stakeholder</i>, è emerso un considerevole apprezzamento dei servizi tecnici e amministrativi erogati. Il supporto alla didattica e alla ricerca continua ad essere ritenuto eccellente; si registra anche una crescita della soddisfazione media complessiva della componente accademica e del PTA in relazione ai Sistemi informatici e ai Servizi logistici. Questi risultati appaiono particolarmente significativi in quanto evidenziano la capacità della Scuola a rispondere ai repentini cambiamenti tecnologici e organizzativi imposti dall'emergenza sanitaria da Covid-19.</p> <p>Un punto che ha sicuramente contribuito al mantenimento degli standard qualitativi dei servizi è stato il forte impegno della Scuola nell'attivazione ed incentivazione di momenti di formazione del personale (in particolare per l'utilizzo di Microsoft Teams/365 e per la comunicazione assertiva e ascolto empatico). Laddove ve ne fosse la necessità sono state messe a disposizione del personale in smartworking le attrezzature informatiche della Scuola, oltre che effettuati importanti lavori nelle aule per consentire la didattica blended. Sono state implementate attività di monitoraggio del lavoro agile per ogni unità organizzativa, in modo da verificare periodicamente lo svolgimento delle attività e l'insorgere di eventuali criticità sia sul fronte della realizzazione delle attività, sia sull'eventuale necessità di un maggiore supporto/relazione da parte di un membro della struttura.</p> <p>Al termine della presente fase emergenziale dovrà essere disciplinato l'accesso al lavoro agile, partendo dall'impostazione delle linee guida redatte, ma non ancora attuate in fase sperimentale, nonché tenuto conto dell'esperienza emergenziale, in</p>	
--	--	---	--

			<p>termini di: – precisa definizione degli ambiti e della modalità del lavoro agile ordinario da introdurre presso la Scuola (numero massimo-minimo di giorni in lavoro agile su base mensile, orari di lavoro, fasce di contattabilità,...) – individuazione dei destinatari, con particolare riferimento ad eventuali criteri di precedenza nell’accesso al lavoro agile qualora le domande dovessero essere superiori a quanto eventualmente previsto per ciascuna unità organizzativa; – procedimento di adesione al regime di lavoro agile e contenuti dell’accordo individuale cui aderiranno i dipendenti interessati. A livello di organizzazione nel suo complesso devono essere valutate modalità per la realizzazione di momenti di compresenza fisica (verticali o orizzontali) che favoriscano la relazione superando i rischi di isolamento di coloro che svolgono la maggior parte dell’attività lavorativa in modalità agile. Inoltre l’attuazione del lavoro agile in misura superiore a quella prevista in via sperimentale, unita ad una forte spinta alla dematerializzazione e all’introduzione di tecnologie collaborative che prescindono dall’utilizzo di una specifica postazione fisica, rendono possibile un ripensamento degli spazi di lavoro nel medio termine. Si rimanda quindi ad una fase avanzata di applicazione per valutare l’opportunità di ridefinire gli spazi attualmente assegnati alle singole strutture, superando eventualmente dell’assegnazione di una postazione ad uso esclusivo a ciascuna unità di personale.</p>	
15	Eventuali altre osservazioni			<i>Campo libero</i>