



SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE

Politiche della qualità della Terza Missione



Approvate dal Senato Accademico
nella seduta di ottobre 2025

Sommario

1. IL CONTESTO DELLA TERZA MISSIONE (Valorizzazione delle conoscenze).....	3
1.1 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	4
1.1.1. Contesto della Scuola	4
1.1.2. Gestione della proprietà intellettuale.....	5
1.1.3. Creazione di imprese, spin-off e start up.....	5
1.1.4. Rapporti con il contesto industriale	5
1.1.5. Progetti e iniziative per la valorizzazione della ricerca	7
1.1.6. Reti del Trasferimento Tecnologico.....	7
1.1.7. Placement	9
2. PRODUZIONE E GESTIONE DEI BENI PUBBLICI	10
2.1 PRODUZIONE, GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEI BENI ARTISTICI E CULTURALI	10
2.2 APPRENDIMENTO PERMANENTE E DIDATTICA APERTA	11
2.3 AZIONI PER LO SVILUPPO DELLA SCIENZA APERTA.....	11
3. PUBLIC ENGAGEMENT	12
4. SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA CONTRO LE DISEGUAGLIANZE (RIFERIMENTO OBIETTIVI AGENDA ONU 2030)	14
5. GLI ATTORI COINVOLTI NELL' ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	15
6. STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ.....	16
7. FLUSSI DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	17
8. PROSPETTIVE E INTERVENTI	19

1. IL CONTESTO DELLA TERZA MISSIONE (Valorizzazione delle conoscenze)

L’orizzonte concettuale della Terza Missione si è nel tempo arricchito e progressivamente istituzionalizzato. L’esito di questo percorso è espresso dall’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema universitario e della ricerca ha trovato espressione in una nuova categorizzazione terminologica: dal concetto di Terza Missione si è passati a quello di “Valorizzazione delle conoscenze”, da intendersi come “il contributo delle Istituzioni allo sviluppo della società e del territorio, favorendo il dialogo tra Istituzioni, le imprese e la società civile” che si articola in¹:

- A. trasferimento tecnologico
- B. produzione e gestione dei beni pubblici
- C. public engagement
- D. Scienze della vita e della salute
- E. Sostenibilità ambientale, inclusione e lotta contro le diseguaglianze (riferimento obiettivi Agenda ONU 2030)

L’impegno civile e sociale della Scuola Normale nella diffusione della cultura e del valore della ricerca è parte integrante e costitutiva della sua identità e si è rafforzato nel corso del tempo. Lo Statuto nella sua versione aggiornata al 2022 (art. 2. c. 1), infatti, dichiara che «la Scuola ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, dell’insegnamento e della ricerca nell’ambito delle scienze matematiche e naturali, umane, sociali esplorandone le interconnessioni **e le potenzialità di sviluppo, anche nell’ambito della Terza Missione**» e per questo «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». Alla Terza Missione è espressamente dedicato il comma 2, aggiunto nella versione ultima dello Statuto, che così recita: “La Scuola, nel proprio impegno nelle attività di Terza Missione, si sente parte del sistema educativo nazionale offrendo gratuitamente il proprio servizio alla didattica scolastica sotto forma di lezioni rivolte alle scuole superiori e di corsi di formazione per gli insegnanti. La Scuola organizza ogni anno corsi di orientamento volti ad aiutare le migliori studentesse e i migliori studenti delle scuole superiori nella scelta del proprio percorso accademico”.

La Terza Missione, infatti, in rapporto sinergico e strutturale con le più tradizionali – didattica e ricerca –, è uno degli strumenti chiave attraverso i quali la Scuola Normale contribuisce allo sviluppo economico, tecnologico, culturale e sociale del territorio, del Paese e della comunità internazionale, con un’attenzione specifica al rapporto con il sistema scolastico. Il modello entro cui la Scuola si muove in quest’ambito è quella della “creazione di valore pubblico”, secondo la definizione che ne ha data Giorgio Donna nel volume “L’università che crea valore pubblico. Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani” (Il Mulino, Bologna, 2018 e secondo la declinazione adottata nel PIAO 2024/26 della Scuola: “miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio” (p. 21).

Al tema del trasferimento tecnologico è dedicato al momento l’art. 35 “Centri di ricerca e Laboratori che recita”: “Su proposta del Senato accademico, il Consiglio di amministrazione può istituire Centri di ricerca e Laboratori, anche in collaborazione con gli altri Atenei, con le finalità primarie di favorire lo sviluppo della ricerca istituzionale e conto terzi e del trasferimento tecnologico, coordinare e promuovere l’attività scientifica, integrare i percorsi didattici e di formazione”.

¹ Per il dettaglio delle voci citate cfr. la sezione Valorizzazione delle conoscenze di ANVUR (<https://www.anvur.it/it/ricerca/valorizzazione-delle-conoscenze>)

Il dialogo con la società, l'apertura alla cittadinanza, l'individuazione di interlocutori privilegiati quali le scuole secondarie superiori e specifici settori produttivi, sono spinte che animano dal profondo la programmazione delle attività di Terza Missione della Scuola Normale, che possono essere facilmente schematizzate e riassunte secondo lo schema sopra riportato relativo alle ripartizioni di interesse ANVUR (in particolare i settori A, B, C ed E).

1.1. TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Il concetto di trasferimento tecnologico promana dall'assunto che i risultati della ricerca possano essere assorbiti dal sistema industriale al fine di favorire lo sviluppo di beni e servizi innovativi. Tuttavia, la stessa nozione di valorizzazione può essere riassunta secondo diverse accezioni: da condizione chiave per lo sviluppo economico e la nascita di poli tecnologici in un territorio, a indice dell'efficienza del sistema nazionale dell'innovazione di uno Stato, a mera capacità di gestione e sfruttamento commerciale delle invenzioni derivanti dalle attività di ricerca.

La valorizzazione della ricerca ha pertanto un ambito di applicazione che non si limita alla sola produzione di nuove tecnologie industriali, servizi e beni, bensì rileva l'impatto che ha sul contesto sociale ed economico. Per questo motivo, talune attività di trasferimento tecnologico non sono ben visibili e misurabili, soprattutto nel breve e medio termine². Le attività di valorizzazione della ricerca sono pertanto molteplici, spesso interconnesse e affiancano le missioni tradizionali di didattica e ricerca delle Università. In questa sezione si colloca anche il servizio placement in quanto struttura di intermediazione con il settore produttivo.

1.1.1. Contesto della Scuola

Nel corso degli ultimi anni, su forte impulso della Governance, la Scuola si è dedicata in modo importante alle attività di valorizzazione della ricerca.

Il trend del numero delle nuove tutele è positivo, con particolare riferimento anche alle strategie di estensione delle stesse nei Paesi di maggiore interesse per un eventuale loro sfruttamento economico. Inoltre, il forte impegno nelle attività di trasferimento tecnologico è sfociato con il riconoscimento tra il 2019 e il 2020 delle prime tre società spin-off della Scuola, alcune delle quali saranno presumibilmente licenziatarie di brevetti della Scuola. A fronte della sempre maggiore interazione con il contesto industriale si è consolidata l'attività del Centro di Competenza regionale NEST, è stato avviato il Centro di Competenza nazionale Artes 4.0 ed è stata manifestata da parte di aziende private la volontà di attivare, oltre a progetti di ricerca conto terzi, laboratori congiunti con strutture della Scuola. Al fine di creare un contesto ampio, stimolante e di continuo confronto per le politiche di valorizzazione, rileva inoltre sottolineare l'impegno della Scuola volto a istituire e rafforzare rapporti e network con soggetti pubblici e privati. La qualità, nel contesto della *Valorizzazione della Ricerca*, si concretizza anche nella partecipazione ai network nazionali e internazionali sul tema, in modo che la conoscenza originale prodotta dalla Scuola con la ricerca scientifica venga attivamente trasformata in conoscenza produttiva collettiva e secondo gli standard di settore, suscettibile di applicazioni sociali ed economiche oltre che scientifiche (impatto) per il miglioramento della società.

La spinta a tale attività di impatto è stata in questi anni anche fortemente determinata dalla

²Le varie iniziative sono comunque monitorate attraverso puntuali indicatori rendicontati nelle specifiche relazioni (Relazione sulla Performance, Relazione sulle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, Rendicontazione della programmazione triennale ministeriale).

partecipazione della Scuola ai Dipartimenti di Eccellenza e alle varie progettualità finanziate dal PNRR, che vedono nella valorizzazione della ricerca uno degli ambiti di intervento primari.

Il relativo monitoraggio di ciascuna iniziativa contribuisce a capire quanto viene perseguita e con che risultati la finalità citata.

1.1.2. Gestione della proprietà intellettuale

Descrizione dell'iter per il deposito di una nuova privativa: proposta del ricercatore/ice e/o docente, passaggio in **Commissione Tecnica Congiunta JoTTO** per parere di pre- brevettabilità, (in caso di privativa derivante da progetti di ricerca istituzionali preventiva cessione dei diritti da parte degli inventori).

In accordo con gli inventori ed i co-titolari è definita la strategia di estensione e mantenimento in vita della tutela.

Attività di supporto:

- valorizzazione portafoglio brevetti sulla piattaforma Knowledge Share;
- ricerche di anteriorità (es. banca dati ORBIT, Espacenet);
- promozione e accompagnamento personale accademico ad eventi, fiere e competizioni Research2Business (R2B) a livello regionale, nazionale, internazionale (es. Borsa della Ricerca - Salerno, InnovAgorà -Milano);
- predisposizione e negoziazione accordi di licenza/cessione/gestione della PI.

Fonti interne di riferimento: [Regolamento per la tutela e la valorizzazione della proprietà industriale](#) della Scuola Superiore Sant'Anna, della Scuola Normale Superiore, della Scuola IMT Alti Studi di Lucca e della Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia:

1.1.3. Creazione di imprese, spin-off e start up

A fronte del forte interesse nei confronti delle iniziative di carattere imprenditoriale, rileva sottolineare l'importante rivisitazione intervenuta sul [Regolamento per la costituzione ed il riconoscimento di società spin-off e start up](#).

Descrizione iter di riconoscimento di società spin-off o start up:

1. proposta imprenditoriale del ricercatore/ice e/o docente, PTA della Scuola;
2. parere in merito alla fattibilità tecnica ed economica e alle prospettive di sviluppo del progetto imprenditoriale della **Commissione Tecnica Congiunta JoTTO**;
3. parere vincolante del Senato Accademico in merito all'assenza di conflitto tra il prodotto o servizio obiettivo della società spin-off/start up e l'attività propria della Scuola relativa alla formazione, alla ricerca e al trasferimento tecnologico;
4. deliberazione del Consiglio di amministrazione in merito alla sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa e alla sua utilità per la Scuola, nonché su:
5. proposte di accordi/convenzioni che regolino i rapporti tra la Scuola e lo spin-off/start up;
6. partecipazione della Scuola al capitale sociale delle società spin-off determinandone la misura

- e la durata;
7. concessione delle autorizzazioni alla partecipazione del personale della Scuola alla spin-off/start up, per quanto di propria competenza (previo parere dell'organo competente: per il personale accademico Consiglio di Classe e il per PTA Segretario Generale).

Attività supplementari: promozione di strumenti finanziari a supporto dello sviluppo delle idee imprenditoriali e per la creazione di impresa (finanza agevolata, bandi pubblici, fondi di investimento); partecipazione al **Bando MiSE POC** con il progetto “Joint Universities’ programM for PoC- JUMP”. Partenariato composto da SSSA e Università di Palermo. In attesa di esito di valutazione.

1.1.4. Rapporti con il contesto industriale

Progetti di ricerca conto terzi (Cfr. *Politiche della qualità ricerca*) nei seguenti ambiti:

- Fisica della Materia, Nanoscienza e Nanotecnologie (prevalente);
- Neurobiologia;
- Chimica computazionale, Realtà virtuale e aumentata;
- Matematica per la Finanza, Beni culturali, Gestione patrimonio archivistico;
- Partecipazione a progetti con partner industriali e mappatura dei relativi contatti.

Centri di competenza nazionali e regionali

Laboratorio NEST Centro di competenza regionale, avviato nel 2015 sulla base delle esperienze maturate dal Laboratorio NEST – National Enterprise for nanoScience and nanoTechnology. Il CC fornisce servizi quali certificazioni, misurazioni, nano-materiali funzionali, consulenza, formazione sul tema nanotecnologie, contratti di ricerca alle imprese.

ARTES 4.0 Centro di competenza nazionale (MiSE), Advanced Robotics and enabling digital TEchnologies & Systems 4.0. Il CC fornisce servizi di orientamento e formazione alle imprese, e l'attuazione di progetti di innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale. La Scuola partecipa al CC con il Macronodo Artes4.0@SNS.

Tuscany X.0, per supportare la pubblica amministrazione e le piccole e medie imprese della Toscana nella trasformazione digitale e green, monitorare il livello di maturità digitale delle aziende tramite lo strumento Digital Maturity Assessment (DMA), contribuire a creare e a consolidare una rete di EDIH e di altri stakeholder interessati.

1.1.5. Progetti e iniziative per la valorizzazione della ricerca

Formazione accademica per l'imprenditorialità.

Percorsi formativi finalizzati all'accrescimento delle competenze imprenditoriali per il personale della Scuola:

Contamination Lab Pisa (finanziato da MIUR, partner: SNS, SSSA, UNIPI, IMT);

Start Cup Toscana (finanziato dal progetto GiovaniSì Regione Toscana partner: SNS, SSSA, UNIPI, IMT e in collaborazione con **PNI - Premio Nazionale per l'Innovazione**, di cui rappresenta la fase regionale);

Progetto “Estrazione dei Talenti” presentato sul POR FESR-FSE 2014-2020 della Regione Puglia (partecipazione congiunta come JoTTO). Interventi rivolti ai disoccupati e interventi di formazione continua e/o specialistica e professionalizzante. Progetto finanziato.

Progetto “UNFOLDS”, finanziato da EIT Digital, con partner europei della rete EELISA per supportare l'imprenditorialità degli allievi

Borsa della Ricerca, iniziativa nazionale di valorizzazione della ricerca alla quale la Scuola partecipa con la rete JoTTO

SNS5.0: Ricerca, Innovazione e Impatto, percorso formativo rivolto a PhD della Scuola delle tre classi e della rete dell'Alleanza europea “EELISA”, che è stato inserito tra le attività trasversali offerte agli allievi a partire dall'anno accademico 2025-2026.

Attività formative trasversali in tema di PI per docenti, ricercatori e ricercatrici, titolari di assegni di ricerca, PhD, allievi e allieve;

Sito Opportunità della ricerca: nel sito sono disponibili per tutto il pubblico interessato i principali bandi per la ricerca e il TT;

Scouting interno nei laboratori: predisposizione di un questionario volto a mappare la sensibilità nei confronti della tematica della tutela della PI da parte del personale, con particolare riferimento alle specifiche attività di ricerca della struttura di afferenza.

1.1.6. Reti del Trasferimento Tecnologico

La Scuola è socio di **NetVal** dal 2008, il *Network per la Valorizzazione della Ricerca Universitaria*. La missione di Netval è la diffusione delle informazioni e della cultura del TT attraverso iniziative volte a mettere in contatto gli Uffici di Trasferimento Tecnologico delle università attraverso incontri, corsi di formazione e partecipazione a gruppi tematici. In particolare, l'associazione promuove la condivisione ed il rafforzamento delle competenze della ricerca pubblica, universitaria e non, in materia di valorizzazione della ricerca, trasferimento di conoscenze e tutela della proprietà intellettuale, con specifico riferimento alla realizzazione di “spin-off” accademici ed alla valorizzazione dei brevetti attraverso licensing o cessione dei diritti ad essi correlati; la promozione della cultura e delle buone pratiche del trasferimento tecnologico anche attraverso il coinvolgimento del mondo delle imprese; il supporto al legislatore in merito alle politiche relative alla valorizzazione dei risultati della ricerca pubblica. Inoltre, Netval promuove l'interazione con Ministeri ed enti sia nazionali che esteri e la partecipazione in rappresentanza italiana all'associazione europea ProTon Europe e iniziative simili.

JoTTO (*Joint Technology Transfer Office*) è l'Ufficio di Trasferimento Tecnologico congiunto della Scuola IMT Alti Studi Lucca, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e la Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia. Le tre scuole universitarie hanno stipulato il 1° ottobre del 2015 una convenzione per l'attivazione dell'Ufficio e ed hanno approvato la Policy di gestione delle attività di trasferimento tecnologico. Il 1° aprile 2017, anche la Scuola IUSS Pavia ha aderito all'iniziativa. Dal 2020, hanno aderito anche altre due realtà di eccellenza SISSA e GSSI. L'Ufficio congiunto offre un servizio comune alle Scuole nell'ambito della Terza Missione universitaria, al fine di individuare nuove strategie di promozione dei risultati della ricerca attraverso la tutela della proprietà intellettuale, la generazione di spin-off/start up e l'attivazione di collaborazioni con imprese. La missione di JoTTO è quella di promuovere la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società, attraverso una strategia comune volta a: favorire il coordinamento della gestione della proprietà intellettuale nell'ambito degli accordi con gli enti esterni coinvolti attraverso progetti europei, nazionali o commesse di ricerca; valorizzare e diffondere i risultati della ricerca universitaria favorendone l'utilizzo presso imprese ed enti; intensificare i legami con l'industria e mettere a disposizione delle imprese nuove tecnologie, conoscenze, personale di ricerca e strutture; fornire supporto ai docenti e ricercatori nell'individuazione delle ricadute produttive e commerciali delle loro scoperte, anche attraverso la

creazione di "imprese spin-off".

In modo particolare, le principali attività svolte hanno interessato l'organizzazione di giornate formative per il personale accademico e non accademico, attraverso l'evento JoTTO Fair, *La ricerca incontra le imprese* con rappresentanti del mondo della ricerca provenienti dalle 4 Scuole e da Sissa e GSSI, aziende e la realizzazione del video JoTTO per la valorizzazione della rete.

Dal 2018 la Scuola è socio di **TOUR4EU**, *Tuscan Organization of Universities and Research for Europe*, associazione senza fini di lucro di diritto belga con sede a Bruxelles, nata su iniziativa della Regione Toscana. Partecipano alla rete tutti e sette gli atenei toscani. La missione di **TOUR4EU** è la promozione degli interessi del sistema della ricerca toscana in Europa. In particolare, l'associazione interagisce con le istituzioni dell'Unione europea per intercettare le migliori opportunità e finanziamenti, nonché per incoraggiare la collaborazione fra ricercatori ed altri partner europei. Inoltre, l'associazione è promotrice di cooperazioni scientifiche volte a favorire l'interazione degli atenei con il mondo industriale toscano fungendo anche da punto di riferimento per le politiche di mobilità e cooperazione transnazionale a supporto dei programmi di ricerca delle università. Promuove infine le sinergie tra Regione, il mondo delle imprese e le Università, favorendo le strategie di 'smart specialisation' e il consolidamento dell'ecosistema regionale per l'innovazione e la cooperazione. Nel corso del 2019, la Scuola ha sottoscritto un Accordo di collaborazione con la Regione Toscana e con gli altri Atenei della Regione al fine di ampliare la rete regionale del trasferimento tecnologico che ha previsto la costituzione di un Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico (URTT). Con successivo accordo, è stata inserita nel progetto la fondazione Toscana Life Sciences (TLS) con funzioni di gestione operativa dell'URTT. La missione dell'URTT è il rafforzamento della capacità di trasferimento dei risultati della ricerca, realizzata dagli Atenei toscani e delle Scuole Superiori, al sistema produttivo con particolare attenzione alle PMI regionali. Nell'ambito delle attività di valorizzazione, rientrano tra i principali obiettivi dell'URTT: coordinamento e gestione delle informazioni del "portafoglio regionale" di proprietà intellettuale, mediante l'utilizzo di strumenti IT di collegamento, anche al fine di garantire risultati a favore delle PMI locali; limitatamente alle iniziative di livello regionale, assistenza e supporto nell'interlocuzione con le istituzioni finanziarie e con gli intermediari autorizzati a finanziare iniziative di trasferimento tecnologico, in particolare per canalizzare risorse ai fini di PoC, tra cui quelli connessi alla piattaforma ITATech, che gestisce le risorse del Fondo Europeo degli Investimenti e della Cassa Depositi e Prestiti; diffusione sul territorio delle informazioni relative alla capacità tecnologica regionale, anche attraverso l'utilizzo degli strumenti regionali di informazione, fra cui la piattaforma toscanaopenresearch.it, al fine stimolare il ricorso da parte delle PMI alle strutture dipartimentali locali per lo svolgimento di attività di ricerca commissionata; supporto alle direzioni della Regione Toscana nella definizione degli strumenti di valorizzazione all'interno delle misure di finanziamento regionale di R&S a favore di università, enti di ricerca, piccole e medie imprese, anche in coordinamento con l'UVaR.

1.1.7. *Placement*

Le attività di placement e di orientamento in uscita costituiscono parte integrante e consolidata dell'offerta di servizi a vantaggio di allieve e allievi sia del corso ordinario che del corso di perfezionamento, con l'obiettivo di fornire supporto nelle scelte di carriera e professionali ulteriori rispetto a quelli tradizionali in ambito accademico.

Il servizio di Placement si presenta come di *interlocutore e facilitatore* sia per gli allievi e le allieve che per i soggetti esterni, progettando e realizzando una serie di iniziative funzionali al migliore incontro tra domanda e offerta di opportunità lavorative.

Le attività progettate e interamente gestite dall'ufficio sono in particolare le seguenti:

<p>Placement Service per allieve/i e ex allieve/i</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tirocini (curricolari e non curricolari); ➤ seminari del Placement (incontri di orientamento anche con ex normalisti/e, presentazioni aziendali, cicli di seminari sulle professioni anche in collaborazione con altri Atenei del territorio); ➤ consulenze personalizzate di orientamento, con colloqui individuali e bilanci di competenze; ➤ portali per l'incontro domanda/offerta (AlmaLaurea e JobTeaser); ➤ JobFair coordinato dalla Scuola Superiore Sant'Anna e in collaborazione con IUSS di Pavia, Scuola IMT Alti Studi Lucca, Gran Sasso Science Institute dell'Aquila e Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste. ➤ percorsi di formazione di gruppo dedicati al Career Advisory (revisione del cv e lettera di presentazione, Linkedin – Social network e strumenti web recruiting, Bilancio di competenze, Soft skills e comunicazione efficace, Colloquio di selezione). 	<p>Servizi per aziende e istituzioni</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ portali per l'incontro domanda/offerta (AlmaLaurea e JobTeaser) per la pubblicazione di opportunità e raccolta di autocandidature, oltre alla consultazione dei CV di allieve e allievi iscritti; ➤ attivazione su richiesta di convenzioni per tirocini; ➤ progettazione congiunta di iniziative personalizzate di placement; ➤ JobFair (scouting aziendale mirato, a partire dalle esigenze di allieve e allievi, finalizzato all'invito all'evento) coordinato dalla Scuola Superiore Sant'Anna e in collaborazione con IUSS di Pavia, Scuola IMT Alti Studi Lucca, Gran Sasso Science Institute dell'Aquila e Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste 	<p>Alumnae e alumni e Mentoring</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ iniziative coordinate con l'Associazione Normalisti (progetto database e network alumni); ➤ Mentoring (supporto organizzativo e facilitazione dell'incontro domanda/offerta).
---	---	---

Le attività di Placement vengono progettate e realizzate dal Servizio SNS dedicato, che si confronta con il Direttore e/o con il Prorettore o Delegato di riferimento. A livello di governance è in fase di costituzione un gruppo di lavoro del quale sono chiamati a far parte rappresentanti accademici e di allieve e allievi ordinari e PhD delle tre Classi.

2. PRODUZIONE E GESTIONE DEI BENI PUBBLICI

2.1 PRODUZIONE, GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEI BENI ARTISTICI E CULTURALI

La Scuola valorizza il proprio patrimonio artistico attraverso:

- **Visite** guidate del Palazzo della Carovana e degli altri edifici che affacciano sulla piazza dei Cavalieri (Palazzo dei Dodici, Chiesa di San Rocco, Chiesa di Santo Stefano dei Cavalieri). Tutte le informazioni sono disponibili sul sito dedicato, che comprende anche una mappatura e analisi storico-artistica del patrimonio e di ciò che custodisce. Il [Progetto](#), nello spirito delle attività di Terza Missione degli Atenei, nasce in collaborazione e con il contributo di un soggetto esterno all'Ateneo, la Fondazione Pisa, e beneficia della sinergia con l'Opera Primaziale di Pisa.
- Progetto di collaborazione con il **Centro per l'Arte contemporanea Luigi Pecci di Prato**, avviato nel 2014 e che viene rinnovato ogni due anni, che ha portato opere di arte contemporanea nella cornice atipica del cinquecentesco, vasariano, Palazzo della Carovana. L'intento è quello di mettere in luce il dialogo, la stretta interazione, tra il mondo della ricerca scientifica e quello della creazione artistica, anche negli aspetti relativi alla storicizzazione e alla valorizzazione museale. A chi frequenta quotidianamente la Scuola Normale, a chi è ospite e a chi visita il Palazzo della Carovana, queste opere si pongono come una testimonianza della cultura del presente e come una sfida a misurarsi con la ricchezza e la complessità di linguaggi della contemporaneità.
- Valorizzazione del [patrimonio archivistico](#) della SNS attraverso il libero accesso di studiose e studiosi e attraverso l'organizzazione di visite guidate a tema e mostre.
- Valorizzazione del patrimonio bibliotecario della SNS attraverso l'organizzazione di visite guidate a tema e mostre.
- Organizzazione di Mostre temporanee ad accesso gratuito negli spazi della SNS (tipicamente la Torre di Ugolino, il Palazzo della Canonica e il Palazzo della Carovana), dedicate tipicamente a personalità della storia della Scuola o all'esposizione di pezzi di pregio del suo patrimonio.
- Studi sia in volume che online sul proprio patrimonio artistico e storico.

La Scuola conduce inoltre campagne di scavo in siti archeologici (Contessa Entellina, Agrigento), coinvolgendo personale interno ed esterno della SNS, in collaborazione con gli enti territoriali sedi degli scavi e anche nell'ambito delle attività del network European Alliances EELISA 2.0.

Le attività di valorizzazione vengono fissate a livello istituzionale (Direttore, Prorettore di riferimento) e, grazie ad un accordo con il Comune di Pisa (Destination Management Organization) e ad un Accordo con la Camera di Commercio, vengono contestualizzate in una cornice di coordinamento e di promozione delle iniziative a livello territoriale (città, provincia).

2.2 APPRENDIMENTO PERMANENTE E DIDATTICA APERTA

La Scuola coltiva il rapporto con il mondo delle scuole di ogni ordine e grado. Fondata con lo scopo di trasmettere le “norme” dell’insegnamento per preparare i futuri docenti delle scuole, infatti, la Normale aderisce dal 2012 al programma nazionale di **formazione continua** nato da un protocollo di intesa tra Accademia Nazionale dei Lincei e Ministero della Pubblica Istruzione: il programma è volto ad aggiornare le e i docenti italiani delle scuole di ogni ordine e grado, promuovendo e sviluppando iniziative mirate alla divulgazione della cultura scientifica e umanistica in Italia e a riavviare il dialogo virtuoso tra mondo della scuola e mondo dell'università. I corsi di aggiornamento per insegnanti previsti dal progetto hanno l’obiettivo di sostenere e favorire il miglioramento dei sistemi d’istruzione e di formazione nazionali, avvalendosi del contributo scientifico e didattico di Accademie, università e istituzioni culturali, per contribuire alla formazione di una cittadinanza colta, pensante, curiosa e informata, e a una scuola inclusiva e motore di giustizia e promozione sociale.⁶ Accogliendo e promuovendo questo spirito, i corsi organizzati dalla Scuola Normale, in

collaborazione con la Fondazione Lincei per la scuola e l’Università di Pisa costituiscono fin dal loro esordio un punto di riferimento per i docenti delle scuole toscane e delle regioni più prossime. Le discipline oggetto dei corsi sono di norma Letteratura e Italiano, Matematica, Biologia, Chimica, Storia dell’Arte e Storia antica e sono ad accesso gratuito su iscrizione.

Le attività formative sono progettate in raccordo con la Fondazione all’interno di un gruppo di lavoro interno del quale fanno parte i docenti responsabili dei corsi erogati e una persona di riferimento del servizio competente per la formalizzazione e la realizzazione dei percorsi. Al termine dei percorsi viene inviato un questionario di valutazione che consente il monitoraggio delle attività e che raccoglie suggerimenti e proposte per la progettazione dei percorsi delle successive annualità.

2.3 AZIONI PER LO SVILUPPO DELLA SCIENZA APERTA

Un ambito trasversale alle discipline di ricerca della Scuola su cui la Scuola ha deciso di puntare, vista anche la sua forte attualità nel contesto europeo, è la Scienza Aperta - “Open Science”, che non si esaurisce solo nella disseminazione delle pubblicazioni (prodotti della ricerca) grazie all’Archivio istituzionale della ricerca IRIS (green open access) o alla pubblicazione in sedi editoriali native “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 e altri output della ricerca secondo i principi FAIR. I dati della ricerca sono essi stessi risorse da condividere, rendere accessibili e riutilizzabili da altri ricercatori che perseguono obiettivi anche lontani da quelli che hanno motivato l’acquisizione dei dati, contribuendo al loro riuso e alla riproducibilità della ricerca. 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 tesa 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 e meglio affrontare le sfide globali. 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 soprattutto 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, la Scuola ha deciso di operare nel prossimo futuro con azioni finalizzate a:

- accrescere la percentuale di prodotti ad accesso aperto depositati in IRIS;
- aumentare il numero di pubblicazioni native ad accesso aperto;
- monitorare i costi per pubblicazioni ad accesso aperto, a stampa e per servizi editoriali diversi dalla pubblicazione;
- 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.).

Sul tema Open Science, ecco un elenco significativo delle reti nazionali e internazionali alle quali la Scuola aderisce:

- 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

- Barcelona Declaration - dal 2025

3. PUBLIC ENGAGEMENT

La Scuola Normale intraprende storicamente e tradizionalmente numerose azioni per trasformare e rendere disponibile fuori dall'ambito accademico la conoscenza prodotta al suo interno, nella profonda convinzione che il suo compito sia anche quello di diffondere gli esiti e il senso della ricerca, affinché tutta la società ne tragga beneficio. Promuove perciò iniziative di impatto sociale e culturale che ha arricchito, perfezionato e ampliato, con il passare degli anni e i mutati contesti sociali e comunicativi³. Questa varietà di azioni si può sintetizzare in due filoni, distinti sostanzialmente in base al target di riferimento: 1. le scuole secondarie superiori; 2. la cittadinanza e il pubblico generico.

Ne forniamo l'elenco di dettaglio:

- **Scuole secondarie superiori**

- a) corsi e attività di [orientamento](#)
- b) percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PTCO)
- c) lezioni nelle classi
- d) formazione continua per la [formazione e l'aggiornamento degli insegnanti](#) (vedi sezione precedente)

- **Cittadinanza**

Iniziative culturali di carattere istituzionale e di divulgazione

- [Eventi pubblici](#): Conferenze e incontri pubblici (La Normale delle idee, Incontri dell'Istituto Ciampi ecc.), convegni delle Classi, iniziative di divulgazione in collaborazione con altri enti ed istituzioni del territorio
- Stagione de I [Concerti della Normale](#) e Rassegna Scatola Sonora
- [Letture della Normale](#)
- [Il Cinema della Normale](#)
- [Forum studentesco](#) progettato da allieve e allievi della SNS.

Le attività di Public Engagement sono progettate su input e/o attraverso un confronto costante con la Governance, in particolare con la Direzione e con la Prorettice o il Prorettore di riferimento.

Con il ciclo di incontri “La Normale delle idee” in particolare la Scuola riprende le fila di una tradizione storica, quella de “I Venerdì della Normale”, con incontri pubblici che vedono come protagoniste personalità del mondo della cultura, del giornalismo, della politica, capaci di offrire un punto di vista originale sul mondo di oggi.

³L'ANVUR definisce Public Engagement l'insieme di attività organizzate istituzionalmente dall'ateneo, senza scopo di lucro, con valore educativo, culturale e di sviluppo della società e rivolte a un pubblico non accademico (Cfr. Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università, versione del 7 novembre 2018, consultabile su https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM_Lineeguida.pdf)

Impegno degli allievi

L'importante contributo di allievi e allieve alle attività rivolte alle scuole e alla cittadinanza è incoraggiato e supportato dalla Scuola Normale, che favorisce, da Statuto, «le attività formative autogestite degli allievi nei settori della cultura e degli scambi culturali, dello sport e del tempo libero» (art. 12 c. 1), come esperienze di crescita individuale e importante stimolo alla responsabilità e all'impegno sociale.

La Scuola promuove inoltre la partecipazione attiva degli allievi e delle allieve alle iniziative di Terza Missione: attraverso un bando annuale finanzia infatti le proposte progettuali più interessanti, consentendone la realizzazione. Le proposte vengono presentate da gruppi di allieve e allievi e valutate da una Commissione di cui fanno parte il Prorettore o la Prorettrice di riferimento, rappresentanti di allieve e allievi, rappresentanti del Servizio Eventi e dell'Ufficio Comunicazione della SNS, che valutano il contenuto e l'impatto potenziale delle iniziative proposte.

Un'altra iniziativa ideata e organizzata dalla componente studentesca della Scuola Normale è il **Forum studentesco**, le cui attività sono progettate e gestite in totale autonomia da allieve e allievi, che ne decidono contenuti e protagonisti in riunioni e confronti collettivi.

Tutte le iniziative, tranne la Stagione dei Concerti della Normale (comunque gratuita per allievi e allieve della Scuola), sono pubbliche e a ingresso libero, in un'ottica di reale impegno sociale e comunicazione diffusa della ricerca e della cultura. Il legame con le città sede della Scuola, Pisa e Firenze, è molto stretto e la partecipazione della cittadinanza agli eventi è vasta.

Iniziative trasversali (pubblicazione e diffusione materiali video e collegamenti con gli organi di comunicazione)

I principali strumenti con cui la Scuola Normale promuove le sue attività di Terza Missione sono il sito internet istituzionale, la testata giornalistica web NormaleNews7 e i canali social istituzionali (X, Instagram, Facebook).

La quasi totalità degli eventi che la Scuola organizza viene inoltre registrato e/o trasmesso in diretta streaming o pubblicato ex post sul canale YouTube della Scuola Normale Superiore. I contenuti video del canale vengono inoltre valorizzati attraverso il portale dedicato [AllaEnne](#). Questa politica consente di moltiplicare l'impatto e il pubblico raggiunto dalle iniziative: si tratta infatti di materiali con un alto potenziale didattico e divulgativo, che – se trattati adeguatamente e inseriti in un piano di comunicazione strutturato e coerente – possono contribuire in modo decisivo al societal impact della ricerca della Scuola Normale, permettendo – grazie anche all'interattività dei social media – un diretto coinvolgimento, un reale “ingaggio” del pubblico, e una maggiore diffusione del trasferimento di conoscenza. La narrazione digitale e i canali social costituiscono un importante supporto all'impatto della comunicazione tradizionale in *presentia*.

Questa ampia e variegata gamma di iniziative è cresciuta e si è diversificata nel tempo grazie all'impegno istituzionale e seguendo il gradimento del pubblico. Le iniziative storiche della Scuola, ormai parte integrante del suo DNA (orientamento, concerti) prevedono un sistema ormai rodato di programmazione, realizzazione e monitoraggio ex post che considerano sia parametri quantitativi (su numero di iniziative realizzate) che qualitativi, ottenuti con strumenti di rilevazione di customer satisfaction. I feedback raccolti in questo modo sono una delle basi su cui la Scuola costruisce le edizioni successive. Lo stesso approccio è stato esteso anche alle iniziative costanti ma di più recente organizzazione e a quelle dal carattere episodico.

4. SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA CONTRO LE DISEGUAGLIANZE (RIFERIMENTO OBIETTIVI AGENDA ONU 2030)

La Scuola Normale opera con l'obiettivo di “individuare e coltivare il talento e la qualità delle allieve e degli allievi, garantendo un insegnamento volto allo sviluppo delle potenzialità e capacità individuali” (Statuto, art. 2 comma 3). Promuove inoltre “la sostanziale uguaglianza tra tutti i componenti della propria comunità favorendo la massima inclusione - indipendentemente da confessioni religiose, convincimenti politici, appartenenza di genere e orientamento sessuale - impegnandosi a impedire e contrastare qualunque forma di discriminazione. La Scuola assicura quindi la piena attuazione del principio delle pari opportunità nel lavoro e nello studio” (Statuto, art. 1, comma 5). Attraverso la totale gratuità dei suoi percorsi di formazione e una selezione basata esclusivamente sul merito e sul talento, si propone come fattore potenziale di mobilità sociale: con iniziative mirate di orientamento si propone di colmare gap di genere, provenienza sociale e geografica. Funzionali a questo sono anche le azioni programmate nel [Gender Equality Plan](#).

La Scuola Normale Superiore ha aderito alla rete SAR-Internazionale dal 2018 e dallo stesso anno è membro del direttivo nazionale di SAR Italia. Oltre alle attività di advocacy e promulgazione, la SNS è impegnata in attività tese a ospitare ricercatori e ricercatrici a rischio: fra il 2020 e il 2021 ha ospitato con borsa di ricerca una studiosa curda che proveniva dalla Turchia, e nel 2023 ha aperto le sue porte a due ricercatori che sono fuggiti, uno dalla guerra in Ucraina, l'altro dal regime autoritario di Putin.

Le ricercatrici e i ricercatori ospitati presso la SNS, da una parte partecipano agli eventi accademici – seminari, conferenze, convegni... – dall'altra mantengono attivamente le relazioni con i loro paesi di origine e con loro connazionali che hanno trovato accoglienza nei vari paesi esteri.

Gli [accademici e le accademiche a rischio](#) contribuiscono non solo alla ricerca scientifica presso la SNS, ma anche a promuovere una riflessione sui valori di libertà accademica, inclusione sociale e uguaglianza.

La Scuola Normale Superiore promuove la cultura della sostenibilità, intesa in senso sociale, economico e ambientale, attraverso le sue attività didattiche, di ricerca e di terza missione. A questo impegno si affianca l'attenzione a due aspetti fondamentali per il funzionamento stesso della Normale: la qualità della vita della comunità che ospita e la provenienza e l'uso delle risorse che impiega.

Nel 2020 la Scuola Normale ha aderito al protocollo ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) per progettare e realizzare sul territorio pisano azioni coerenti con i 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030.

L'elenco delle azioni messe in campo ed in continua evoluzione è disponibile qui: <https://www.sns.it/it/sostenibilita-ambientale>

Un sottoinsieme importante di queste azioni è rappresentato dalle iniziative che la Scuola mette in campo per la [mobilità sostenibile](#), programmate dal mobility manager assieme al suo gruppo di supporto.

La Scuola promuove inoltre azioni per il benessere lavorativo, anche attraverso indagini e rilevazioni sulla base dei cui esiti vengono elaborate progettualità conseguenti. Le relazioni sono disponibili qui: https://trasparenza.sns.it/contenuto21336_benessere-organizzativo_714.html

5. GLI ATTORI COINVOLTI NELL' ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Di seguito sono sinteticamente rappresentate le funzioni dei principali soggetti coinvolti nel ciclo della qualità della terza missione.

[Soggetti coinvolti nel ciclo della qualità della Terza missione nel suo complesso, in virtù del ruolo](#)

all'interno della istituzione:

- **Organi di governance**
- **Consiglio delle classi**
- **Nucleo di Valutazione**
- **Presidio della Qualità**
- **Commissioni paritetiche**
- **Servizio alla Ricerca e trasferimento tecnologico**
- **Servizio Eventi culturali e Career Services**
- **Ufficio Comunicazione**
- **Strutture tecnico-gestionali**
- **Ufficio Organizzazione e Valutazione**

Attori coinvolti del ciclo della qualità della terza missione in ambito VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA:

- **Commissione tecnica congiunta JoTTO**
- **Commissione ricerca**

Attori coinvolti del ciclo della qualità della terza missione in ambito PRODUZIONE BENI PUBBLICI:

- **Prorettore Terza Missione, Eventi e Comunicazione / Prorettore Didattica / Prorettore Ricerca**
- **Commissione Orientamento e Seasonal School (nell'ambito delle attività del Progetto MERITA)**

Presieduta dal Direttore, è composta dal Prorettore alla Didattica, dalla Prorettrice all'Orientamento, da rappresentanti accademici e di allieve e allievi delle tre Classi. La Commissione si occupa della progettazione, programmazione e monitoraggio delle attività di orientamento della Scuola.

- **Referenti Polo di Pisa (Accademia dei Lincei e Normale per la scuola)**

I referenti del Polo di Pisa del progetto *I Lincei per una nuova didattica nella scuola* (un coordinatore/ice e responsabili delle maggiori aree disciplinari coinvolte, italiano, scienze e matematica) coordinano la pianificazione, la programmazione e il monitoraggio dei corsi di formazione per insegnanti, fungendo da raccordo tra le tre istituzioni coinvolte (Accademia dei Lincei, Scuola Normale Superiore e Università di Pisa) e i docenti e le docenti coordinatrici dei singoli percorsi disciplinari.

- **Direttore artistico della stagione concertistica**

Il Direttore artistico de *I Concerti della Normale*, individuato dal Direttore della Scuola, è il responsabile della programmazione – in accordo con la Fondazione Pisa e la Fondazione Teatro di Pisa, partner dell'iniziativa – e del monitoraggio della stagione concertistica.

- **Coordinamento Forum studentesco**

Composto da un gruppo di allievi e allieve SNS, pianifica, programma, organizza e monitora le attività del Forum degli allievi.

- **Mobility manager e gruppo di supporto al mobility manager**

Composto dal mobility manager e da rappresentanti dei Servizi della Scuola coinvolti nelle attività e nei processi di mobilità sostenibile.

6. STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ

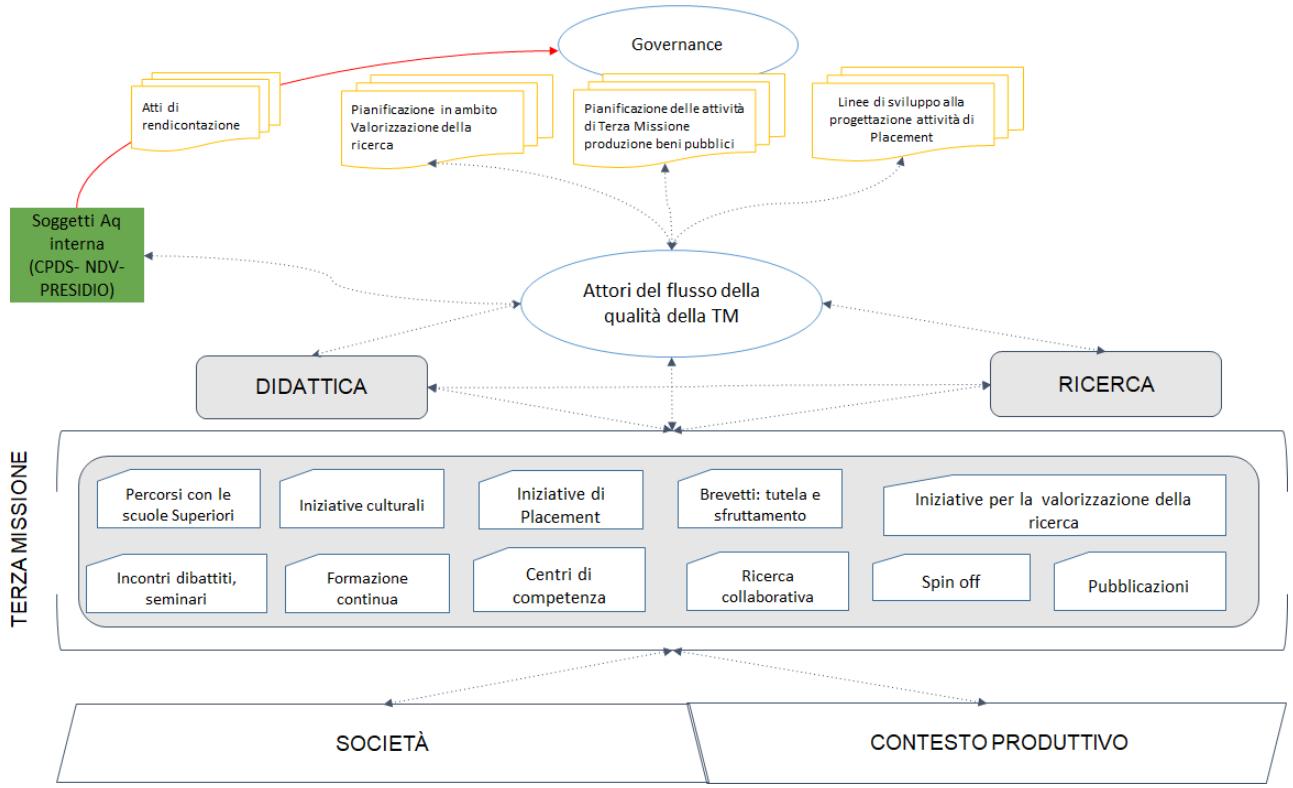
I principi che guidano l'Assicurazione della Qualità della Terza Missione della Scuola Normale possono essere così sintetizzati:

- approccio sistematico e integrato alle attività della Scuola, al fine sia di modellarne i processi e consentire una più facile identificazione delle relazioni di interdipendenza, degli attori coinvolti e delle modalità di esecuzione.
- monitoraggio e valutazione costanti degli esiti dei processi attuati, per rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi e stimare la soddisfazione degli stakeholder, assicurando così l'efficacia dell'intero sistema della qualità.
- tempestiva messa in atto di azioni correttive che consentano di migliorare il sistema.

Per assicurare la qualità del processo si utilizzano i seguenti strumenti:

- specifica produzione documentale (SUA/TM, relazioni nell'ambito della programmazione triennale, relazione sulla performance, relazione sulle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico);
- incontri di monitoraggio/confronto con gli attori del ciclo;
- flusso informativo tramite istanze e proposte gestito dai diversi organi coinvolti nella terza missione e la governance in tutte le fasi di programmazione, esecuzione, monitoraggio e rendicontazione;
- indagini di customer satisfaction e sugli esiti occupazionali;
- survey dedicate per la valutazione delle iniziative proposte da parte dei target coinvolti.

7. FLUSSI DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ



Fasi del ciclo della qualità della terza missione di Valorizzazione della ricerca

PROGRAMMAZIONE	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
ATTIVITÀ	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
MONITORAGGIO	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
MIGLIORAMENTO	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica

Fasi del ciclo della qualità della terza missione di Produzione beni pubblici

PROGRAMMAZIONE	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Organi di governo Gruppi di competenza	Strategie e indirizzo	Declinazione in obiettivi strategici e organizzativi	Annuale
ATTIVITÀ	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Ufficio Placement Allievi Partner aziendali Partner accademici	Co-progettazione di attività erogazione di attività	Seminari Recruiting Tirocini Consulenze	Continua su base annuale
MONITORAGGIO	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Delegato del Direttore Gruppi di competenza Nucleo di Valutazione Federato	Valutazione delle proposte presentate Analisi Relazioni e Indagini	Progetti Indagini customer satisfaction Relazioni e report	Definita dai tempi di ciascun progetto, con fasi di aggiornamento periodico dello stato dell'arte
MIGLIORAMENTO	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Organi di governo Gruppi di competenza	Proposta azioni di miglioramento Adozione azione di miglioramento	Report di progetto con analisi dei punti di forza e di debolezza riscontrati e successive proposte migliorative.	6-12 mesi dalla conclusione di ciascun progetto

Fasi del ciclo della qualità della terza missione relative alle attività di Placement

PROGRAMMAZIONE	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Organi di governo Gruppi di competenza	Strategie e indirizzo	Declinazione in obiettivi strategici e organizzativi	Annuale
ATTIVITÀ	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Ufficio Placement Allievi Partner aziendali Partner accademici	Co-progettazione di attività erogazione di attività	Seminari Recruiting Tirocini Consulenze	Continua su base annuale
MONITORAGGIO	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Delegato del Direttore Gruppi di competenza Nucleo di Valutazione Federato	Valutazione delle proposte presentate Analisi Relazioni e Indagini	Progetti Indagini customer satisfaction Relazioni e report	Definita dai tempi di ciascun progetto, con fasi di aggiornamento periodico dello stato dell'arte
MIGLIORAMENTO	Attori e Soggetti	Funzione	Output	Tempistica
	Organi di governo Gruppi di competenza	Proposta azioni di miglioramento Adozione azione di miglioramento	Report di progetto con analisi dei punti di forza e di debolezza riscontrati e successive proposte migliorative.	6-12 mesi dalla conclusione di ciascun progetto

8. PROSPETTIVE E INTERVENTI

Diversamente da Didattica e Ricerca, le attività di Terza missione – per l’eterogeneità delle iniziative e degli output che le caratterizzano – non possono fare riferimento a un set consolidato e univoco di indicatori di misurazione e valutazione. La letteratura internazionale ha ipotizzato diversi set di indicatori uniformi per la mappatura e per il monitoraggio dei processi e dei prodotti in termini di efficienza, efficacia e impatto, senza pervenire a una soluzione univoca; nella VQR 2015-19 e 2020-2024, ANVUR ha adottato, per la mappatura delle attività di produzione di beni pubblici, la metodologia dei “case studies”. La Scuola Normale si impegna costantemente – attraverso una analisi comparativa dei diversi sistemi di monitoraggio e valutazione presenti a livello internazionale e con un’attenzione particolare all’approccio dell’organismo di valutazione nazionale di riferimento – nell’individuare indicatori adeguati a valorizzare la specificità delle iniziative programmate, promuovendone la crescita e il miglioramento continuo in ottica di assicurazione della qualità.

Sia sul versante della valorizzazione della ricerca che della produzione di beni pubblici, la Scuola Normale sta effettuando in particolare una mappatura di tutte le iniziative che generano un impatto sulla società, siano esse spontanee o più strutturate, anche nell'ottica di una maggiore valorizzazione e promozione, e quindi efficacia. L'interazione con l'esterno e il trasferimento di conoscenza verso la società possono avvenire infatti tramite una combinazione di informazioni codificate, più facili da monitorare (per esempio pubblicazioni, brevetti, licenze contratti di collaborazione), e implicite (interazioni informali durante meeting ed eventi, mobilità di studenti, ricercatori e ricercatrici nel settore produttivo o sociale) che devono essere rese trasparenti e comunicate sempre più efficacemente.

In questo modo la Scuola potrà sistematizzare e valorizzare quanto già presente, senza sacrificare l'intrinseca natura innovativa e spontanea di molte delle attività riconducibili all'ambito della Terza Missione. Sul versante dell'innovazione, è strategico il consolidamento del legame già presente con Didattica e Ricerca, e su questo fronte può esercitare un ruolo centrale il rapporto con la comunità degli alumna e alumni – inseriti sia in contesti accademici che extra-academici – in chiave di co-progettazione di iniziative, avvio di percorsi formativi, condivisione delle conoscenze a beneficio della collettività e in chiave di innovazione e interdisciplinarità. Su questo e altri fronti è fondamentale anche il consolidamento nell'uso dell'IT, supporto imprescindibile di relazioni oltre i confini locali, che ampliano l'orizzonte e l'impatto delle nostre attività.

L'impegno della Scuola Normale nella diffusione della conoscenza e nel rendere trasparenti e condivisi i risultati della ricerca, trova conferma nell'entrata in vigore – nel giugno 2020 – del Regolamento in materia di accesso aperto alla letteratura scientifica, prima, e quindi della sua evoluzione verso un regolamento sulla scienza aperta nel 2025. E' stata creata di una "Commissione di ateneo per la scienza aperta (cfr. Politiche della qualità della ricerca) e più di recente di una Policy per l'uso dei DATI della ricerca, un ulteriore passo in avanti nella condivisione del sapere, che completa il quadro delle attività sopra esposte e che troverà nei prossimi anni un sempre più sistematico consolidamento.

Per concludere, è stato di recente determinato l'impiego di una piattaforma informatica ("TERZA MISSIONE" del CINECA), condivisa tra i diversi attori della terza missione stessa (aree della didattica, ricerca, eventi, ricercatori etc.) per mappare le diverse attività della Scuola e condividerne gli scopi in maniera unitaria, rendendo disponibile in tempo reale il quadro complessivo e permettendo sia alla governance che alla parte di amministrazione di adottare azioni ed interventi sinergici di programmazione, rendicontazione e di prospettiva sul tema.