

**SISSA**

Scuola  
Internazionale  
Superiore di  
Studi Avanzati

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE (PIAO)  
2025-2027**





# SOMMARIO

PREMESSA	5
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	16
<b>2.1 VALORE PUBBLICO</b>	<b>16</b>
2.1.1 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	16
2.1.2 MODALITA' E AZIONI PER LA PIENA ACCESSIBILITA'	25
2.1.3 PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE	26
2.1.4 OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA' E L'EQUILIBRIO DI GENERE	27
2.1.5 OBIETTIVI LEGATI ALL'EDILIZIA SOSTENIBILE: EFFICIENTAMENTO E GESTIONE DEI CONSUMI ENERGETICI	27
<b>2.2 PERFORMANCE</b>	<b>29</b>
2.2.1 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	29
2.2.2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	31
2.2.2.1 OBIETTIVI GENERALI	31
2.2.2.2 OBIETTIVI SPECIFICI	38
2.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	46
2.2.4 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ED ATTORI COINVOLTI	47
<b>2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b>	<b>48</b>
2.3.1 PREMESSA	48
2.3.2 OGGETTO E FINALITÀ	49
2.3.3. ORGANIZZAZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	49
2.3.4 GESTIONE DEL RISCHIO	51
2.3.5 TRASPARENZA: OBIETTIVI STRATEGICI E OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	58
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	61
<b>3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b>	<b>61</b>
<b>3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE</b>	<b>65</b>
3.2.1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	65
3.2.2 PROGRAMMA DI SVILUPPO E MODALITA' ATTUATIVE: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	67
3.2.3 CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO	70
<b>3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE</b>	<b>71</b>
<b>3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>77</b>
3.4.1 QUADRO DI RIFERIMENTO	77
3.4.2 SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE E MONITORAGGIO DEL CAPITALE UMANO (COMPETENZE)	78
3.4.3 PIANO FORMATIVO QUALE STRUMENTO PER ORGANIZZARE E PIANIFICARE LA FORMAZIONE	78
4. MONITORAGGIO	82



## PREMESSA

Il percorso iniziato nel 2009 con la legge 150, nella quale si tracciava la strada per una Pubblica Amministrazione più snella e più efficiente, capace di misurare gli impatti delle sue azioni sui cittadini, sulle famiglie e sulle imprese, è stato arricchito di ulteriori contributi con l'emanazione del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. L'art. 6 del Decreto prevede che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Nel giugno 2022 si è completato il quadro normativo relativo al PIAO con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DPR 81/2022, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" e l'approvazione del DM 132 del 30 giugno 2022, che ha definito il contenuto del PIAO e ha fornito lo schema di Piano-tipo per le Amministrazioni pubbliche, con la guida alla compilazione allegata al decreto.

Il Piano, in base a quanto disposto dall'art.7 del DM 132/2022 ha durata triennale e viene aggiornato annualmente, viene predisposto esclusivamente in formato digitale e pubblicato sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione.

Ai sensi del DPR 81/2022, il PIAO della Scuola assorbe i seguenti strumenti di programmazione:

- il Piano della Performance
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale
- il Piano delle Azioni Positive

Il PIAO ha quindi l'obiettivo di assorbire molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, al fine di giungere ad una maggiore efficienza, efficacia, produttività e misurazione della performance, delineando una PA più snella, capace di misurare gli impatti delle sue azioni sugli stakeholder di riferimento, sulle famiglie e sulle imprese.

Il PIAO 2025-2027, per la parte dedicata alla performance, è stato redatto secondo i principi metodologici definiti nell'ultima versione aggiornata del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) redatto dalla Scuola per l'anno 2025**, segue le indicazioni del D.Lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) comprese le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" del luglio 2015 e le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

All'interno di tali documenti già si manifestava l'esigenza di ricondurre a un disegno unitario gli interventi orientati a migliorare la qualità e le prestazioni della PA per gli utenti finali che è stata

portata a compimento con l'introduzione del PIAO, quale documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle principali attività delle PA.

La Scuola redige il presente documento in coerenza con il Piano Strategico 2024-2027, principale documento di programmazione che delinea la missione e la visione complessiva della Scuola, declinando gli indirizzi strategici in termini di obiettivi operativi che prevedono opportuni sistemi di misurazione e verifica dei risultati (indicatori e target).

# 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Denominazione	Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati
Sede legale	via Bonomea, 265 - 34136 Trieste ITALY
Codice Fiscale	80035060328
PEC	PEC: <a href="mailto:protocollo@pec.sissa.it">protocollo@pec.sissa.it</a>
Sito web	<a href="http://www.sissa.it">www.sissa.it</a>

## **MISSION**

La Scuola, realtà di eccellenza nel panorama universitario italiano e parte del sistema delle scuole superiori a ordinamento speciale, ha come scopo lo sviluppo della scienza e la preparazione dei giovani alla ricerca avanzata, pura e applicata, e l'insegnamento universitario superiore ed è stata la prima istituzione in Italia a promuovere corsi post-laurea per il conseguimento del titolo di PhD equipollente al titolo di Dottore di Ricerca istituito con il decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, e disciplinato dall'art. 4 della Legge 3 luglio 1998, n. 210.

Fondata nel 1978 tramite il decreto presidenziale emanato nell'ambito degli interventi legislativi che seguirono il terremoto del Friuli del 1976, la SISSA fu concepita come un istituto di ricerca avanzata, con un forte carattere internazionale, innovativo e agile dal punto di vista amministrativo, ma anche un centro di formazione, esclusivamente post-laurea, altamente selettivo.

## **CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE**

L'attività di ricerca e formazione della SISSA è strutturata su tre aree: Fisica, Matematica, Neuroscienze, ad esse si affianca il Laboratorio interdisciplinare per le Scienze naturali e Umanistiche. All'interno delle tre aree sono strutturati dodici corsi di dottorato, che rappresentano il cuore dell'attività della Scuola. Tutti i corsi e i progetti di ricerca sono coordinati da scienziati e scienziate di prestigio internazionale e le attività di insegnamento vengono svolte in lingua inglese.

In aggiunta alle attività di dottorato, la SISSA offre un programma di borse di studio universitarie e post-laurea, un attivo programma di formazione ad alto livello per studenti universitari e diverse altre iniziative di scambio e programmi educativi con numerose università in Italia e all'estero. Per quanto riguarda i percorsi universitari di II livello (lauree magistrali), la SISSA ha collaborazioni storiche per percorsi formativi nell'ambito di Lauree Magistrali con l'Università di Trieste (Matematica, Neuroscienze e Data Science- in questo caso con i recenti percorsi in "Data Science and Artificial Intelligence" e "Scientific and Data Intensive Computing" ), con l'Università di Trento (Cognitive Science), con il Politecnico di Torino (Physics of Complex System) e con l'Università di Venezia Ca' Foscari in "Computational Neuroscience" e "Physics of the Brain".

La struttura operativa della Scuola è basata su un piccolo numero di docenti, ciascuno dei quali è Principal Investigator, tale modello garantisce una maggior indipendenza di ricerca e una stretta collaborazione con i giovani assegnisti e studenti di PhD. La Scuola costituisce un ambiente di lavoro

snello, informale ma rigoroso, dove lo studente viene seguito singolarmente in viva e stretta interazione con il docente e viene garantita la più completa libertà nella scelta del percorso formativo.

I progetti di ricerca, che spaziano dalla scienza di base a quella applicata, sono coordinati da scienziate e scienziati riconosciuti a livello internazionale che si aggiudicano ogni anno importanti finanziamenti internazionali o italiani. A tal proposito, si evidenzia che dal 2007 la Scuola ha beneficiato di un elevato numero di progetti ERC, con il finanziamento di 32 grants, tra cui va rilevato anche il prestigioso ERC Synergy Grant, di recente assegnazione. Inoltre, con riferimento ai dati consuntivi 2023 la Scuola ha registrato un ammontare di finanziamenti competitivi incrementato del 10,60% rispetto all'anno precedente (già in crescita del 7% nel 2022 rispetto al 2021) e che corrisponde circa al 26% dell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

L'eccellenza della ricerca condotta alla SISSA è dimostrata dalla quantità e qualità della produzione scientifica, come le pubblicazioni sulle riviste più importanti e gli inviti alle conferenze delle più prestigiose istituzioni scientifiche.

Nelle ultime tornate di Valutazione della Qualità della Ricerca condotta dall'ANVUR relative ai periodi 2011-14 e 2015-19 la Scuola, con riferimento alla qualità della produzione scientifica nel profilo complessivo dei ricercatori, ha raggiunto posizioni di rilievo nell'ambito nazionale fino a risultare prima in Italia nella maggioranza degli SSD in cui è stata valutata (ovvero in 5 su 9) nel corso della VQR 2015-19. L'intero sistema universitario italiano si sta ora preparando per il nuovo esercizio di valutazione nazionale VQR 2020-24 (VQR4).

Allo stesso tempo, il riconoscimento del valore massimo del parametro ISPD (Indicatore standardizzato di performance dipartimentale) derivante dalla valutazione dei prodotti della ricerca relativi ai dipartimenti (Aree) di Fisica e Matematica nella VQR 2015-19, unitamente alla qualità del progetto presentato alla candidatura, ha permesso a queste Aree di registrare un esito pienamente favorevole permettendo il finanziamento del secondo quinquennio dei Dipartimenti di Eccellenza (2023-27).

Al fine di mettere a disposizione del mondo produttivo le proprie competenze ed i risultati ottenuti nella ricerca, la Scuola si impegna nel trasferimento tecnologico, nell'attività brevettuale e di creazione di "start-up" e "spin-off" e nella formazione di capacità imprenditoriali innovative. In particolare, a livello di propensione alla creazione d'impresa basata sulla valorizzazione dei risultati della ricerca generati internamente, la SISSA nel 2023 conta 8 start-up accademiche attive, corrispondenti a quasi una ogni 10 principal investigator presenti nel proprio organico, rapporto particolarmente alto nonostante l'accento della Scuola sulla ricerca di base.

La SISSA offre inoltre un ampio panorama di attività relative alla divulgazione culturale e scientifica e all'editoria, attraverso:

- Laboratorio Interdisciplinare della Scuola, che ha ottenuto negli anni ampi finanziamenti europei, privati e da Enti locali per molteplici iniziative nel campo della comunicazione della salute, per studi scientifici e per l'organizzazione di eventi di divulgazione su svariati argomenti, tra cui le dipendenze, gli incidenti domestici, lo studio del cervello e delle emozioni; gestisce i Corsi di perfezionamento "Master" in Comunicazione della Scienza e in High Performance Computing.
- SISSA Medialab, spin off della SISSA, che si attesta come uno degli editori di maggior successo di riviste internazionali di Fisica e di comunicazione della scienza.

In particolare, si evidenzia che il Master in Comunicazione della Scienza (MCS), primo master e punto di riferimento in Italia ed Europa nella comunicazione della scienza esempio emblematico di innovazione accademica, è stato affiancato a partire dal 2024 dal Master in Data Management and

Curation, organizzato dalla SISSA, dall'Area Science Park e dall'Istituto Officina dei Materiali (CNR-IOM). Il corso di perfezionamento è dedicato a giovani ricercatrici e ricercatori che desiderano acquisire competenze avanzate nella gestione dei dati seguendo i principi FAIR, fondamentali per le infrastrutture di ricerca.

Il Master, avviato con un'edizione pilota nell'a.a. 2024/2025, è progettato per fornire una formazione approfondita nella gestione, cura, catalogazione e analisi dei dati di ricerca, competenze sempre più cruciali nel mondo scientifico).

L'intensa attività svolta dalla Scuola in ottica interdisciplinare è confermata dalla creazione di tre realtà interistituzionali significative: l'Institute for Fundamental Physics of the Universe (IFPU), l'Institute for Geometry and Physics (IGAP), progetti congiunti di SISSA, Centro Internazionale di Fisica Teorica (ICTP) e Università degli Studi di Trieste e di Udine, l'INAF e l'INFN che intendono promuovere e coordinare le iniziative e le competenze dei numerosi ricercatori e ricercatrici che nelle università e nei centri di ricerca regionali si occupano di queste materie; "DS-AI INSTITUTE", Centro interuniversitario in data science e intelligenza artificiale costituito tra la SISSA, l'Università degli Studi di Trieste e l'Università di Udine, finalizzato a sviluppare iniziative comuni di ricerca a livello nazionale ed internazionale, nonché il trasferimento di conoscenze negli ambiti dell'apprendimento automatico (machine learning), della data science e dell'intelligenza artificiale oltre a promuovere l'attivazione di corsi di dottorato congiunti, di corsi di master e favorire lo scambio di informazioni tra ricercatori del settore a SISSA, UNITS e l'UNIUD.

Nell'ambito del sistema di accreditamento nel sistema universitario italiano, che trova i suoi fondamenti legislativi nell'art. 5 comma 3 della legge 240/2010, la Scuola è stata oggetto di valutazione esterna da parte dell'ANVUR ai fini dell'accREDITamento iniziale della sede nel corso del 2019. Il Protocollo di Valutazione finale ed il Parere finale della CEVS evidenziano il risultato estremamente positivo della valutazione della Scuola e riportano i punti di forza e le raccomandazioni che costituiscono utili contributi per la pianificazione delle prossime azioni. Tra i numerosi punti di forza si segnalano:

- l'ottimo livello scientifico del personale e buon rapporto numerico tra docenti e studenti
- l'eccezionale rete di rapporti accademici a livello internazionale
- la qualità del processo di selezione degli studenti
- la chiara definizione del mandato della Scuola
- la professionalità e la dedizione del management e del personale amministrativo

A fronte della valutazione positiva della CEVS e su parere conforme dell'ANVUR, il MUR ha concesso l'accREDITamento iniziale della SISSA con proprio decreto n. 439/2020, pervenuto nel mese di agosto 2020 individuando nelle raccomandazioni fornite dalla CEVS alcuni punti come "la crescita in termini di personale, studenti, professori, post-docs, di corsi e laboratori ponga un problema di spazi" e come "l'andamento del finanziamento della Scuola sia fonte di preoccupazione per la continua erosione del contributo ministeriale".

A valle dell'introduzione del Modello di accREDITamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3) rivolte alle università generaliste si attendono indicazioni in merito alle procedure di accREDITamento periodico delle Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale.

A fini valutativi interni, la Scuola ha previsto, nel proprio Statuto, la costituzione dell'International Scientific Advisory Committee (ISAC), un Comitato Scientifico Internazionale costituito da scienziati esterni alla SISSA di riconosciuto prestigio internazionale ed attivi nei campi di ricerca della Scuola. Le raccomandazioni fornite dall'ISAC costituiscono un prezioso contributo nella definizione delle

politiche di sviluppo della Scuola e concorrono al processo di miglioramento continuo delle attività della Scuola.

L'ISAC si riunisce una volta ogni tre anni al fine di analizzare l'andamento e lo sviluppo dell'attività scientifica della Scuola in rapporto all'evoluzione della ricerca in ambito internazionale. L'ultimo rapporto ISAC risale ad ottobre 2021 e sottolinea come la SISSA rimanga un istituto di punta del panorama italiano con una reputazione di leader mondiale in molti campi di ricerca, ed ha notato ed apprezzato la capacità di adattamento della Scuola alla pandemia da Covid-19 sottolineando che nonostante le indiscutibili difficoltà la maggioranza degli studenti ha continuato a fare buoni progressi. La ripartenza dopo la pandemia è stata vista dal Comitato come una buona occasione per la Scuola di valorizzare ulteriormente la già notevole eccellenza scientifica attraverso una leadership inclusiva, un lavoro collegiale ed un'ampia consultazione. La prossima visita dell'international Scientific Advisory Committee è prevista nel corso del 2025.

Nell'ambito delle risorse strumentali il punto di forza della Scuola è la peculiarità della sede, un edificio posto in un contesto ambientale di pregio, di recente ristrutturazione con adeguamento progettuale alle esigenze della comunità scientifica e conseguentemente dotato di un potenziale di alta attrattività: laboratori e relative attrezzature di alto livello (per gli investimenti fatti) e integrati con gli studi dei ricercatori.

Nel corso del 2021 la Scuola ha avviato una ricognizione complessiva degli spazi a disposizione per le attività istituzionali, affidando a professionisti esterni l'incarico di analisi e valutazione delle possibili opere ed interventi realizzabili nel Comprensorio di via Bonomea.

Nell'ultimo scorcio dell'anno 2021 il MUR, con l'emanazione del DM 1274 del 10/12/2021, ha destinato 1,4 miliardi di euro del Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche per il cofinanziamento, nella misura massima del 60%, di programmi d'intervento, di ammodernamento strutturale e tecnologico presentati dalle istituzioni universitarie suddivisi in diverse linee di intervento sulla base del livello di progettazione disponibile.

Il Consiglio di Amministrazione della Scuola, alla luce delle evidenti carenze di spazi emerse dalle ricognizioni complessive degli ambienti e, tenuto conto delle opportunità di cofinanziamento ministeriale, ha ritenuto di sostenere lo sviluppo edilizio della Scuola nel Comprensorio di via Bonomea attraverso due principali linee di intervento: la chiusura delle terrazze posteriori dell'edificio principale e la possibile costruzione di un nuovo edificio all'interno del parco.

Per quel che riguarda la chiusura delle terrazze posteriori i lavori sono stati avviati nel corso del 2023 per concludersi ad inizio 2024: l'intervento ha consentito di aumentare lo spazio adibito ad uffici per un totale di 60 postazioni complessive aggiuntive.

Per quel che concerne la nuova edificazione nel Comprensorio, è stato redatto un primo progetto di fattibilità tecnico-economica (PFTE) che, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti Pubblici, va ricondotto al nuovo livello più completo ed articolato di PFTE. A tal fine, si è avviata, nel corso del 2024 una procedura di selezione per l'affidamento del primo livello di progettazione per arrivare ad ottenere il documento PFTE nei tempi utili per poter avviare le procedure di affidamento per l'appalto integrato di progettazione esecutiva ed esecuzione dei lavori.

Oltre al finanziamento ministeriale, a sostegno delle suddette opere edilizie, inoltre, la Regione FVG ha stanziato e concesso, nella Legge di Assestamento del bilancio per gli anni 2022-2024, un contributo straordinario a favore dell'Università Trieste, dell'Università di Udine e della SISSA nella misura massima di 5 milioni di euro per ciascun Ente, per la realizzazione di interventi di edilizia universitaria di cui alla LR n. 13/2022 art. 7. Tale contributo è stato concesso a titolo di

cofinanziamento delle somme stanziare dal MUR ai sensi del sopraccitato DM 1274/2021 relativo al riparto del fondo nazionale investimenti 2021-2035.

Inoltre, nel 2024 la SISSA ha sottoscritto un protocollo d'intesa con il CINECA Consorzio Interuniversitario, l'Università degli studi di Milano – Bicocca, l'Università degli studi di Palermo, la Fondazione "Centro Nazionale di Ricerca in High-Performance Computing Big Data and Quantum Computing" per l'acquisto di un'infrastruttura di supercalcolo da installare nella sede SISSA di via Bonomea. La nuova infrastruttura rinnova l'esistente, aumentandone la potenza di calcolo e collocandola in una nuova sala dati ottimizzata sotto il profilo degli spazi e dei consumi energetici. Il cronoprogramma preliminare prevede la disponibilità operativa della nuova infrastruttura entro la fine del 2025.

Infine, nel corso del 2024 è stato redatto il progetto preliminare e il relativo capitolato tecnico per l'affidamento della fornitura e posa in opera delle nuove attrezzature per la digitalizzazione delle aule. Il progetto è orientato a rendere fruibili le aule per una didattica in modalità ibrida con la possibilità di registrazione delle lezioni. Tenuto conto dei tempi necessari all'espletamento della gara, si prevede la posa in opera e la completa realizzazione delle aule entro la fine dell'estate 2025.

## **ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA E RISORSE UMANE**

Per quanto riguarda l'organico di professori, ricercatori, personale tecnico ed amministrativo, la SISSA è caratterizzata da una numerosità di personale relativamente contenuta: al 01/11/2024 sono presenti alla SISSA 99 unità strutturate di personale docente e ricercatore (di cui 19 ricercatori a tempo determinato di tipo a), 7 ricercatori t.det di tipo b) e 140 assegnisti di ricerca. Il personale tecnico e amministrativo è composto di 121 unità a tempo indeterminato e 9 a tempo determinato cui vanno aggiunti 6 tecnologi, la dirigente di II fascia assunta nel corso del 2024 ed il Segretario Generale. Dal punto di vista organizzativo, la Scuola risulta articolata in 14 uffici e una funzione (di cui 13 uffici afferenti a quattro Aree amministrative che rispondono al Segretario Generale e un ufficio e una funzione direttamente in staff al Segretario Generale) e in 3 strutture – Information Technology and Computing Services (ITCS), Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) e Ufficio Comunicazione – che rispondono al Direttore. Le tre Aree Scientifiche sono supportate operativamente da personale tecnico amministrativo che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'area stessa (personale di laboratorio). Anche il Laboratorio Interdisciplinare si avvale del supporto di personale tecnico amministrativo dedicato.

## **CONTESTO ECONOMICO-FINANZIARIO**

Nel 2024 il contesto economico e geopolitico continua ad apparire estremamente complicato, con dinamiche che persistono a influenzare le prospettive di sviluppo delle istituzioni accademiche italiane, tra cui la SISSA. Le ultime stime macroeconomiche mostrano che, dopo un biennio caratterizzato da una spiccata ripresa post-pandemia, la crescita economica dell'Italia ha registrato segnali di rallentamento nel secondo semestre del 2024. Come indicato nella Nota di Aggiornamento al DEF 2024, fattori come la persistenza di un'inflazione elevata (pur moderata rispetto ai picchi del 2022-2023), le tensioni sui mercati energetici e l'andamento incerto del commercio globale hanno inciso sul potere d'acquisto delle famiglie e sulla propensione agli investimenti, influenzando così negativamente il quadro generale.

A ciò si aggiunge l'instabilità geopolitica mondiale: i conflitti internazionali tuttora in corso, continuano a produrre impatti economici ed umanitari significativi e ad accentuare le preoccupazioni nel Mediterraneo orientale, contribuendo all'ulteriore aumento dell'incertezza a livello internazionale.

In questo scenario di difficoltà, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rimane un importante motore di sviluppo, con risorse straordinarie destinate a finanziare transizione ecologica, digitalizzazione e progetti di ricerca.

La SISSA, nel suo ruolo di Scuola Superiore a Ordinamento Speciale, ha continuato a porsi come un riferimento di eccellenza per la ricerca avanzata, l'internazionalizzazione e l'alta formazione, contribuendo a mantenere alta la competitività scientifica dell'Italia sul panorama internazionale.

Per quanto riguarda la programmazione strategica della Scuola, nel corso del 2023, è stato avviato il percorso di definizione del [Piano Strategico della SISSA](#) per il periodo **2024-2027** che mira a consolidare e inquadrare le azioni avviate nel primo biennio del mandato direttoriale in una visione organica ed orientata al futuro

Nel corso del 2024 la SISSA ha consolidato il proprio ruolo nei programmi di ricerca finanziati nell'ambito della Missione 4 del PNRR, con risultati significativi sia in termini di partecipazione ai progetti, sia di attrazione di finanziamenti competitivi.

Il bilancio complessivo delle risorse attratte dalla SISSA attraverso il PNRR supera i 7,5 milioni di euro (cui si aggiungono ulteriori 6,3 milioni di euro per attività trasversali e bandi a cascata): tali finanziamenti si riflettono direttamente nei prospetti di budget annuale 2025, con una crescita significativa della voce relativa ai proventi competitivi.

Il sostegno del PNRR si è inoltre concretizzato attraverso i decreti ministeriali emessi dal MUR (come i DD.MM. 351 e 352/2022, DD.MM. 117 e 118/2023 e DD.MM. 629 e 630/2024), che hanno incentivato l'alta formazione e il dottorato di ricerca con borse cofinanziate e programmi in collaborazione con il mondo delle imprese.

Parallelamente ai progetti PNRR, la SISSA continua a distinguersi per la capacità di attrarre **finanziamenti competitivi**, in particolare nel programma europeo Horizon Europe, dove, nonostante il calo del tasso di successo a livello di sistema, le performance dei Principal Investigator della Scuola restano eccellenti.

Un'altra importante opportunità per il quinquennio 2023-2027 è offerta dai **Dipartimenti di Eccellenza** che hanno visto riassegnare alle due Aree Scientifiche di Fisica e Matematica della Scuola questo importante finanziamento, inoltre gli anni 2025 e 2026 saranno inoltre contrassegnati dalla nuova **programmazione triennale 2024-2026 del sistema universitario**, avviata a partire dall'estate 2024.

A sostegno delle opere edilizie si è mossa negli anni anche la **Regione Friuli-Venezia Giulia**, che ha stanziato e concesso, nella Legge di Assestamento del bilancio per gli anni 2022-2024, è al momento in via di definizione la **Programmazione Triennale Regionale** per il prossimo triennio 2025-2027 e, dalle notizie ad oggi conosciute, l'impegno regionale per il sistema universitario continuerà sul solco delle precedenti con dimensioni finanziarie in aumento.

Gli effetti positivi derivanti dall'attuazione del richiamato PNRR, dalla capacità di reperimento di finanziamenti esterni attraverso bandi competitivi e dalla concessione dei finanziamenti regionali, vengono tuttavia offuscati dalle prospettive di un significativo ridimensionamento delle risorse ministeriali assegnate alla Scuola a partire dal 2024.

Più nello specifico, per le Scuole a ordinamento speciale, era stato inizialmente previsto dalla Legge di bilancio per il 2022 un aumento significativo a regime della quota di **Fondo di Finanziamento Ordinario - FFO**, che si è tradotto per il 2022 in un incremento (al netto della quota destinata alla Scuola Superiore Meridionale) di 13,8 milioni di euro per il complesso delle Scuole, suddiviso per il 20% - ovvero 2,8 milioni - in un aumento della quota base 2022 (per SISSA +486 mila euro) e per l'80% - ovvero 11 milioni - in un aumento della quota premiale 2022.

Per il comparto Scuole, tale incremento per il 2023 si è attestato (al netto della quota destinata alla SSM) sulla cifra di 14,6 milioni di euro, 800 mila euro in più rispetto al 2022, che il D.M. 809 del 07.07.2023 di riparto FFO 2023 ha destinato interamente alla parte premiale.

Nel 2024 era inizialmente previsto un ulteriore aumento di 10,7 milioni di euro per le SSOS (al netto della quota destinata alla SSM) come riportato nella tabella seguente:

AUMENTO FFO SCUOLE PRE-TAGLI					
	2022	2023	2024 PRE-TAGLI	2025	DAL 2026
<b>TOTALE SSOS</b>	15.000.000	20.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
<b>SSM</b>	1.200.000	5.400.000	9.700.000	16.500.000	19.000.000
<b>TOT 6 SCUOLE (senza SSM)</b>	<b>13.800.000</b>	<b>14.600.000</b>	<b>25.300.000</b>	<b>18.500.000</b>	<b>16.000.000</b>
<b>INCREMENTO RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE</b>		800.000	10.700.000	- 6.800.000	- 2.500.000

Tuttavia, nel 2024, a seguito dell'emanazione del Decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca 7 agosto 2024 n. 1170 «Criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2024» il quadro finanziario complessivo ha subito una brusca inversione di tendenza, con una riduzione del totale della quota base e premiale del FFO di circa il 7%, che per la SISSA si è tradotto in un taglio di circa 2 milioni di euro rispetto alle previsioni di crescita.

Lo scostamento significativo dalla curva di crescita inizialmente prevista segna un cambio di paradigma che mette a repentaglio le azioni avviate e la capacità delle SSOS di intraprendere i percorsi di innovazione scientifica e accademica sostenibili che le caratterizzano, determinando la necessità di rivedere le priorità strategiche e le programmazioni di personale già definite. A fronte dei tagli ministeriali la SISSA ha apportato, nel corso del 2024, una variazione di bilancio in diminuzione sui proventi per contributi MUR di 2,3 milioni di euro garantita dalle riserve di Patrimonio netto e, per il bilancio di previsione 2025-2027, ha deciso di sospendere il reclutamento di alcune posizioni di personale (5 ricercatori a tempo determinato RTT, 1 dirigente e 1 Funzionario) già previste nella programmazione del personale 2024-2026 contenuta nel PIAO 2024.

Al taglio del FFO sopraccitato, si aggiunge la dinamica, purtroppo ormai nota, dell'altra voce principale di **finanziamento ministeriale** relativa alle **borse post lauream**. Come si osserva dalla tabella e grafico sottostanti, il finanziamento ministeriale per le "borse post lauream" della SISSA sul sistema Scuole (sono esclusi ai fini di questa analisi il GSSI e la SSM per omogeneità di confronto) passa drammaticamente dal 62% del 2013 al 28% del 2024, definendo una dinamica di

CONTRIBUTO MIUR BORSE POST LAUREAM													
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	DELTA% 24-13
<b>SISSA</b>	4.432.812	4.211.171	3.342.994	3.342.994	3.276.134	3.439.941	3.371.142	3.202.585	3.042.456	2.981.607	2.921.975	2.805.096	<b>-36,72%</b>
<b>TOT SCUOLE (senza GSSI e SSM)</b>	7.098.752	7.143.706	6.191.320	7.000.000	7.235.000	8.269.114	8.789.828	8.789.828	8.839.783	9.152.144	10.014.544	9.971.192	<b>40,46%</b>
<b>% SISSA / TOT SCUOLE (senza GSSI e SSM)</b>	<b>62,44%</b>	<b>58,95%</b>	<b>53,99%</b>	<b>47,76%</b>	<b>45,28%</b>	<b>41,60%</b>	<b>38,35%</b>	<b>36,44%</b>	<b>34,42%</b>	<b>32,58%</b>	<b>29,18%</b>	<b>28,13%</b>	

finanziamento opposta al resto del sistema: mentre quest'ultimo cresce del 40% (e addirittura cresce del 169% se si esclude dal totale anche la SISSA), la Scuola cala del 37%:

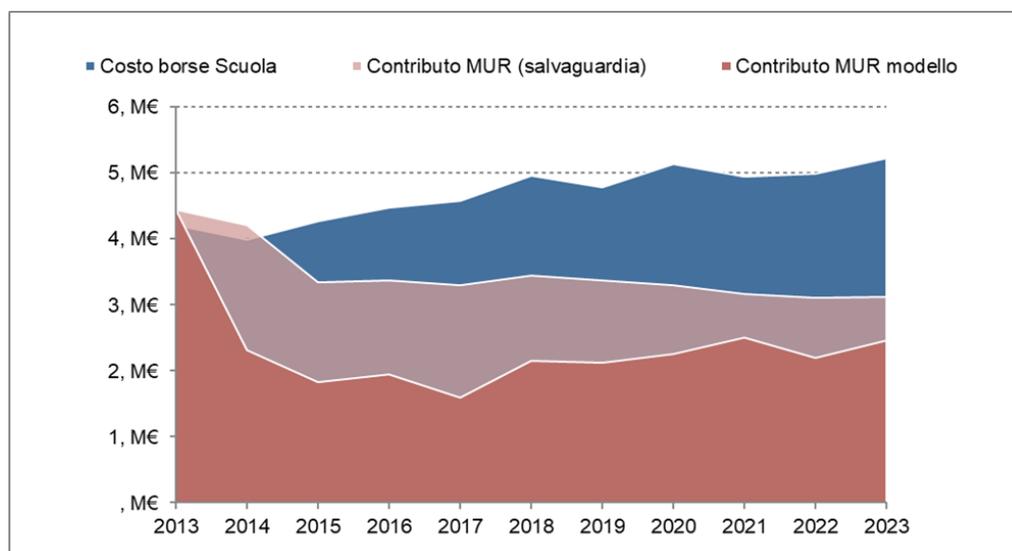
Quello che risulta evidente è che oltre ad avere avuto una perdita in termini assoluti, la Scuola ha avuto anche una perdita in termini relativi molto rilevanti.

Questa dinamica è riconducibile al cambio di modello di attribuzione a decorrere dal 2014 (si è passati da base storica a base algoritmica, per cui a modello interamente applicato con i dati da "Tabella assegnazione borse Dottorato e post lauream D.M. 809 dd 07.07.2023", la decurtazione per la SISSA sarebbe del 49% pari a circa 2,17 milioni di euro (1,6 milioni di euro sino ad ora).

Il dato ancora più rilevante è la penalizzazione rispetto all'ammontare che la SISSA riceverebbe se l'assegnazione avesse seguito la dinamica media delle Scuole (+40%).

La riduzione del finanziamento delle borse ha interessato solo la SISSA, in quanto questa godeva storicamente di un maggiore finanziamento sul capitolo borse, rispetto al resto del sistema universitario, in ragione della propria natura di scuola di dottorato. Il maggiore finanziamento sul capitolo borse rappresentava per la SISSA, sin dalla sua fondazione, un riequilibrio rispetto al finanziamento sulla quota base di altre Scuole, significativamente superiore rispetto ai consueti parametri dimensionali. Si fa presente, infatti, che la quota base non era assegnata in relazione a fattori dimensionali ma su base "storica" e che, sino al 2014, anche il finanziamento delle borse era erogato su base "storica", e che la cancellazione della quota di riequilibrio col passaggio ad un modello basato sul "costo standard", non è stato compensato da una corrispondente modifica della quota base.

Peraltro, la riduzione del finanziamento è stata aggravata da un aumento dei costi delle borse, come evidenziato dal grafico seguente:



Si noti che l'aumento dei costi associato alla ridefinizione del costo totale della borsa di dottorato e al D.M. 226 dd 14.12.2021 è stato sostenuto dal MUR attraverso un incremento del finanziamento delle borse post lauream per effetto della Legge di Bilancio sul 2022. La SISSA, tuttavia, non beneficia di questo aumento, in quanto continua ad applicarsi la clausola di salvaguardia, che ha comportato comunque per il 2022 e per il 2023 una diminuzione del finanziamento del 2% e per il 2024 una diminuzione del 4%.

Non serve evidenziare come, nonostante la performance di primissimo piano sotto tutti i punti di vista, la Scuola si ritrovi ad essere penalizzata, in termini di competitività rispetto alle altre Scuole, dal taglio tecnico non perequato sul modello di attribuzione delle risorse per borse di dottorato.

Risulta evidente, quindi, la necessità di un maggiore riconoscimento della specificità delle attività della Scuola che la differenziano dalle altre istituzioni accademiche in termini di intensità e qualità della ricerca, internazionalizzazione e attrattività per i migliori talenti a livello globale.

Oltre ai finanziamenti ministeriali di cui sopra, sono stati previsti dall'art. 1, comma 297 lett a) della L. 234/2021 come recepito dai D.M. 445 del 6 maggio 2022 e D.M. 795 del 26 giugno 2023, i finanziamenti finalizzati **ai piani straordinari di reclutamento per il personale universitario**, cioè, sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico amministrativo. La misura dei finanziamenti per i piani straordinari prevedeva quattro fasi temporali di reclutamento e quattro piani diversi come da tabella riportata di seguito:

piano straordinario	Anno	Euro (milioni)
A	2022	75
	Dal 2023	300
B	Dal 2024	340
C	Dal 2025	50
D	Dal 2026	50
<b>totale</b>	<b>Dal 2026</b>	<b>740</b>

piano straordinario	Intervallo temporale reclutamento
A	1° ottobre 2022 - 31 ottobre 2024
B	1° gennaio 2024 - 31 ottobre 2025
C	1° gennaio 2025 - 31 ottobre 2026
D	1° gennaio 2026 - 31 ottobre 2027

Le assegnazioni di punti organico e risorse per la SISSA, per i piani A e B, ammontano a poco più di 1 milione di euro (9 punti organico) a partire dal 2023 e a 1,14 milioni di euro (10 punti organico) a partire dal 2024.

Sulle ulteriori risorse stanziare a decorrere, rispettivamente, dagli anni 2025 e 2026 (Piani C e D) è intervenuto il D.L. 71 dd 31.05.2024 convertito con modificazioni dalla L. 106 dd 29.07.2024 che ha stabilito che tali risorse sono assegnate alle università statali con il decreto del Ministro dell'università e della ricerca recante i criteri di ripartizione del fondo per il finanziamento ordinario delle università a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.

In questo scenario complesso, il processo di definizione del budget rappresenta lo strumento necessario all'approccio integrato tra strategia (linee di indirizzo), performance (modalità di realizzazione) e bilancio (risorse a disposizione) in cui si legano, in un'ottica circolare, i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale ed operativa. In tal senso il processo di elaborazione fortemente integrato mira a garantire che da un lato la strategia e gli obiettivi della Scuola abbiano adeguata copertura economico-finanziaria e, dall'altro, che agli organi politici abbiano gli elementi per una maggiore capacità decisionale, ai fini dell'indispensabile contemperamento tra obiettivi definiti e risorse disponibili.

Per maggiori dettagli si rinvia alla lettura del Bilancio unico di previsione 2025.

## **2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

### **2.1 VALORE PUBBLICO**

#### **2.1.1 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO**

La SISSA si muove in un articolata realtà multilivello (internazionale e nazionale):

- **Contesto internazionale e nazionale**

La Scuola collabora e spesso compete con le maggiori strutture scientifiche internazionali per il reperimento di grant e per l'attrazione di ricercatori junior e senior di alto livello. L'assegnazione dei finanziamenti previsti dallo strumento europeo per la ripresa Next generation EU, che vedono la loro traduzione a livello nazionale nel PNRR, richiedono un rilevante programma di riforme per attenuare l'impatto economico e sociale della pandemia, accompagnando il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale e contribuendo alla modernizzazione del Paese e all'attrazione di investimenti. La Scuola ha inteso contribuire alle opportunità di crescita sostenibile e duratura offerte attraverso 8 proposte progettuali sui diversi Avvisi PNRR e alla luce degli esiti delle procedure di valutazione, 6 di questi Progetti sono stati valutati positivamente e risultano quindi finanziati sui seguenti diversi canali della M4C2 – Dalla ricerca all'impresa. Nell'ambito del PNRR, specifici decreti ministeriali (DM 351 e 352 del 2022, DM 117 e 118 del 2023) hanno provveduto a dare esecuzione a quanto previsto all'interno della Missione 4 in termini di Investimenti volti a sostenere la promozione e il rafforzamento dell'alta formazione e la specializzazione post-laurea di livello dottorale mediante il finanziamento di nuove borse di dottorato di ricerca e l'istituzione di programmi di dottorato dedicati, con il contributo e il coinvolgimento delle imprese. La Scuola, sulla base delle assegnazioni ricevute ha provveduto a dare attuazione alle previsioni normative dei rispettivi decreti. Oltre all'eccezionale opportunità fornita dall'assegnazione dei finanziamenti previsti dallo strumento europeo per la ripresa Next generation EU, vanno considerati i finanziamenti del programma di ricerca Horizon Europe ed i fondi ERC destinati a rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche dell'Unione e promuovere la sua competitività in tutti gli Stati membri. Un'ulteriore opportunità che si presenta nel contesto futuro del Paese è rappresentata dal nuovo ciclo di finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza per il quinquennio 2023-2027, avviato con DM n. 230 del 14 febbraio 2022. I progetti di sviluppo già avviati nel corso del 2024 riguardano l'apertura di linee di ricerca innovative ed interdisciplinari collegate ad azioni di potenziamento dell'offerta formativa e nella ricerca delle aree. Dai progetti si attendono ricadute in diversi ambiti, e forti sinergie con altri progetti già in corso. Sempre nell'ambito dei finanziamenti nazionali vanno sottolineati anche l'elevato numero di progetti PRIN riconosciuti alla Scuola.

- **Contesto della PA e dell'università nel sistema universitario italiano**

Il sistema Scuole superiori ad ordinamento speciale (SSOS) di cui fa parte la SISSA costituisce un'integrazione al sistema delle università generaliste e un arricchimento che valorizza la formazione per i giovani. Negli ultimi anni il sistema di ricerca e formazione superiore italiano si è arricchito di due nuove realtà, il GSSI (Gran Sasso Science Institute) e la SSM (Scuola Superiore Meridionale) raggiungendo in tal modo il numero di 7 Scuole.

**La Programmazione Triennale 2021-2023, di cui al DM 289 del 25 marzo 2021** si è conclusa con l'annualità 2023. Con la nota 11400 dell'8 agosto 2024 sono stati resi noti i risultati della verifica

finale del conseguimento dei target e la relativa conferma dell'assegnazione prevista. Per la Scuola, oltre al programma individuale, era richiesto dal MUR la presentazione di un programma congiunto definito coralmemente tra Scuole e dotato di risorse finanziarie specifiche. In entrambi i programmi, per tutti gli obiettivi prescelti, i target sono stati pienamente raggiunti permettendo quindi la piena conferma dell'assegnazione. Nei mesi di giugno e agosto 2024 sono stati pubblicati il DM 773 e la nota 11414 contenenti rispettivamente le Linee guida e la Nota di attuazione dell'art. 5 relativo alle modalità di presentazione dei programmi con i quali si è aperta la **Programmazione Triennale 2024-26**. La Scuola ha puntualmente presentato il programma individuale richiesto non essendo previsto, per questa programmazione, un programma congiunto destinato alle sole Scuole. Gli obiettivi ed indicatori sono stati scelti in forte continuità con quanto definito nella precedente Programmazione a conferma da un lato dell'impronta volta al carattere internazionale della SISSA e, dall'altro al forte impegno rivolto allo sviluppo delle competenze del personale tecnico amministrativo. La valutazione del programma, comprensiva dei due progetti presentati al suo interno insieme alla coerenza delle risorse richieste per il relativo svolgimento, è attesa nei prossimi mesi.

- **Contesto territoriale/locale**

La SISSA si colloca in una regione, ed in particolare in una zona, ad alta concentrazione di enti di ricerca (oltre alla Scuola altre 2 università, oltre venti enti di ricerca, 4 parchi scientifici), con i quali intercorrono regolari rapporti di collaborazione. Il Friuli-Venezia Giulia, considerato un "hub" per la scienza e la tecnologia, con un'ampia dotazione di infrastrutture di ricerca di respiro internazionale, vanta un'ampia comunità di scienziati e studenti stranieri e la presenza di una considerevole rete di istituzioni di ricerca, sia pubbliche che private in grado di assicurare adeguate ricadute sul territorio delle attività di ricerca dal punto di vista socioeconomico con i quali la SISSA intrattiene fattivi rapporti di collaborazione. All'interno di questa realtà locale la SISSA prende parte dell'iniziativa di networking delle istituzioni di ricerca del Friuli-Venezia Giulia, il **Sistema Scientifico e dell'Innovazione, SiS FVG**, quale strumento strategico per la valorizzazione del sistema scientifico-tecnologico e dell'innovazione regionale fornendo in tal modo un contributo significativo, sostenibile e socialmente responsabile al territorio.

Infine, si evidenzia che la Regione, attraverso il **Programma Triennale previsto dall'articolo 6 della legge regionale 17 febbraio 2011, n. 2** (Finanziamenti al sistema universitario regionale), intende rafforzare la competitività, l'innovazione del sistema produttivo regionale puntando su ambiti di ricerca legati ai settori produttivi strategici del territorio, avuto riguardo alle tematiche della transizione verde e digitale.

La SISSA opera quindi in un contesto nel quale agiscono, con vari gradi, una molteplicità di portatori d'interesse con i quali è chiamata a confrontarsi e collaborare, ovvero tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione e beneficiano dell'impatto di queste. La loro identificazione è necessaria per comprenderne le esigenze e contribuire, con le missioni istituzionali proprie della Scuola, alla creazione di valore pubblico. Per la SISSA gli stakeholders interni ed esterni sono i seguenti:

### **Stakeholders Interni**

- una comunità tecnico scientifica di dimensioni limitate (circa 700 persone) ma le cui quattro componenti principali (docenti e ricercatori; personale di ricerca temporaneo; studenti di dottorato; personale tecnico amministrativo) risultano fortemente integrate

## **Stakeholders esterni**

- gli enti pubblici e privati che finanziano la ricerca e l'alta formazione della SISSA
- la comunità scientifica nazionale e internazionale in diretto contatto con la SISSA
- la comunità scientifica locale
- la comunità locale territoriale (istituzioni; imprese; cittadini)
- l'insieme dei potenziali scienziati/ricercatori/studenti
- il sistema dei fornitori e di quanti intrattengono rapporti commerciali con la Scuola

La creazione di Valore Pubblico, inteso come livello complessivo di benessere sociale, economico, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato dalla SISSA, è strettamente connessa con la missione della Scuola e con la pianificazione strategica necessaria al suo perseguimento.

La missione della SISSA consiste nello sviluppo della scienza attraverso la ricerca e la preparazione alla ricerca avanzata, pura e applicata, attraverso il percorso di dottorato. Il valore pubblico è dunque innanzitutto legato alla formazione di dottori di ricerca preparati e alla conduzione di ricerche di frontiera.

Il dottorato di ricerca rappresenta il momento di formazione più avanzata nell'ordinamento degli studi. Il suo ruolo come fattore di innovazione del Paese è testimoniato ad esempio dall'enfasi e dalle risorse dedicate al dottorato nel PNRR. Questo ruolo si esprime attraverso l'avviamento alla ricerca e alla carriera universitaria, con le sue evidenti ricadute in termini di formazione di competenze, ma anche attraverso l'inserimento dei dottori di ricerca nel sistema imprenditoriale e nella pubblica amministrazione. In questo contesto va sottolineato che il valore aggiunto del dottorato non è solo associato alle competenze avanzate che certamente fornisce, ma anche e soprattutto alla capacità di risoluzione di problemi nuovi e insoluti che si acquisisce lavorando nella ricerca di frontiera durante il percorso dottorale. È proprio questa capacità la chiave della cosiddetta innovazione radicale, che riveste una importanza strategica nello stimolare il progresso scientifico ed economico.

Altrettanto centrali ai fini della creazione di valore pubblico sono le attività di ricerca pura e applicata svolta alla SISSA. Il progresso scientifico e economico del paese si fonda in larga parte sulla capacità di innovazione, che a sua volta non può che fondarsi su un ecosistema della ricerca che ne copra l'intero spettro, dalla ricerca applicata, con il potenziale di impatto più immediato, alla ricerca di base cosiddetta "curiosity driven", dalla quale hanno avuto origine le rivoluzioni scientifiche più epocali, e che offre le indispensabili fondamenta alla ricerca applicata e al trasferimento di tecnologie, conoscenze e capacità alle imprese e alla pubblica amministrazione.

Al Piano Strategico viene assegnato il compito di definire e preordinare gli obiettivi di sviluppo della Scuola necessari all'assolvimento della propria missione e le risorse che si intendono allocare per realizzarli, delineando il posizionamento a cui si ambisce e il Valore Pubblico che si intende creare.

Nel corso del 2023, è stato avviato il percorso di definizione del Piano Strategico della SISSA per il periodo 2024-2027, in linea con il mandato dell'attuale direzione. Il Piano intende consolidare e inquadrare le azioni intraprese nel primo biennio del mandato in linee di indirizzo e in una visione che costituiscano un riferimento per l'azione della Scuola, col fine ultimo di promuoverne la missione, lo spirito e i valori fondanti. Potrà essere successivamente modificato e integrato in relazione dell'evoluzione del contesto di riferimento, in particolare in ambito scientifico e accademico.

Nel Piano Strategico 2024-27 sono delineate le linee strategiche necessarie ad aumentare il benessere reale dei portatori di interesse della Scuola, tenendo in debita considerazione la sostenibilità dell'azione.

Di seguito vengono riportate sinteticamente le azioni strategiche inserite nel nuovo Piano strategico:

- Programmazione
- Reclutamento
- Inclusione, pari opportunità ed equilibrio di genere
- Ricerca
- Didattica
- Valorizzazione delle conoscenze, divulgazione, comunicazione
- Amministrazione
- Campus
- Assicurazione qualità

In linea con le azioni contenute nel nuovo Piano, la SISSA ha selezionato i seguenti obiettivi di valore pubblico, per i quali sono stati definiti i relativi indicatori di impatto ed il collegamento, tramite la corrispondente icona SDG, con gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile indicati dall'Agenda ONU 2030, che rappresentano un ulteriore punto riferimento all'interno del quale realizzare le diverse linee di azione concrete.

### Obiettivo A – Formazione di dottori di ricerca

Al fine di perseguire la mission legata alla formazione di dottori di ricerca, la SISSA investe risorse proprie, in aggiunta a quelle specificamente destinate dal MUR alle borse post-lauream, con lo scopo di mantenere costante per ogni anno accademico un numero di posizioni superiore a quello consentito con il solo finanziamento ministeriale. Quest'ultimo, infatti, è in costante decrescita dal 2014, anno del cambio dell'algoritmo di distribuzione, e copre meno del 50% del costo delle borse. Il target è quello di bandire ogni anno un numero di borse su fondi propri non inferiore a 63.

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2025	Fonte dei dati	SDG
DIDATTICA - finanziamento di un numero sostenibile di borse di dottorato	Crescita sociale, economica, culturale	Mantenere un numero di posizioni di dottorato bandite e finanziati con fondi Scuola nonostante il costante decremento del finanziamento MUR per borse post-lauream	Studenti/esse	Numero di posizioni di dottorato annualmente bandite e finanziati con fondi Scuola, anche in relazione al corrispondente finanziamento ministeriale	a.a. 2023/24: 63	a.a. 2024/25 e a.a. 2025/26: 63	Segreteria Didattica e Allievi	

## **Obiettivo B - Implementazione dei progetti SISSA nell'ambito del PNRR (Componente M4C2 – Dalla ricerca all'impresa)**

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è stato articolato in sei Missioni la quarta delle quali è quella dedicata all'Istruzione e alla Ricerca. In questo ambito gli Atenei sono direttamente coinvolti dalla Missione 4 - "istruzione e ricerca", essa si realizza attraverso quattro azioni alle quali si accompagnano 2 transizioni trasversali: transizione verde e transizione digitale. Tali azioni devono altresì contribuire a dimensioni di impatto quali la riduzione delle disparità territoriali, l'equilibrio di genere e generazionale e l'orientamento ad investimenti che non provochino danni significativi all'ambiente (DNSH).

La Missione 4 Istruzione e Ricerca si articola quindi in due Componenti: M4C 1- Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili alle università a cui sono destinati 19,44 Miliardi di euro e M4C2 – Dalla ricerca all'impresa a cui sono destinati complessivamente 11,44 Miliardi di euro.

Nell'ambito di quest'ultima componente il MUR ha quindi concentrato gli oltre 10 miliardi di finanziamenti dedicati alla partecipazione delle Università ai processi di innovazione e sviluppo in partenariato tra loro e con centri/enti di ricerca ed imprese. In quest'ambito la SISSA è stata attivamente coinvolta in 9 proposte progettuali nell'ambito degli investimenti "1.3 - Partenariati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca", "Investimento 1.4 - Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali" di R&S su alcune Key enabling technologies", "Investimento 1.5 - Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione per la sostenibilità" e "Investimento 3.1 - Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione", corrispondenti ad altrettante procedure avviate dal MUR per il finanziamento di progetti partenariali sulle tematiche scientifiche che contraddistinguono maggiormente la Scuola ed in cui essa eccelle.

Al termine delle valutazioni ministeriali, tra i progetti in cui SISSA risulta coinvolta come Spoke o Soggetto Affiliato a diversi Spoke, 6 sono già stati valutati positivamente e ammessi a finanziamento da parte del MUR. La Scuola è presente nelle seguenti linee di investimento:

- 3 Partenariati estesi allargati rispettivamente sulle tematiche Intelligenza Artificiale, Scienze e tecnologie quantistiche e Conseguenze e sfide dell'invecchiamento;
- una linea di potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies ed in particolare sul tema National Centre for HPC, Big Data and Quantum Computing;
- la creazione e rafforzamento di un Ecosistema dell'innovazione sul tema Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem (iNEST)
- la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione denominato EBRAINS-Italy

Inoltre, la Scuola risulta coinvolta anche in una ulteriore serie di iniziative di finanziamento nell'ambito degli investimenti della M4C2 "1.1 - Progetti di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN)", "3.3 - Introduzione di dott. innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ric. da parte delle imprese" e dell'investimento "1.6 Orientamento attivo nella transizione scuola-università" della M4C1.

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2026	Fonte dei dati	SDG
RICERCA - mettere a frutto gli investimenti e i risultati ottenuti attraverso le risorse PNRR	Crescita sociale, economica, culturale  Sostenibilità ambientale	Implementazione dei progetti SISSA nell'ambito del PNRR (M4C2 – Dalla ricerca all'impresa	Società e territorio Aziende e Enti Enti di ricerca pubblici e privati Docenti, Ricercatori	Raggiungimento delle milestones e target, intermedi e finali, nel rispetto dei vincoli PNRR	2022: Avvio delle attività dei progetti	100%	Ufficio ricerca e relazioni internazionali  Ufficio gestione progetti	  

**Obiettivo C - Ampliare la formazione non dottorale ai fini di migliorare le conoscenze per la corretta organizzazione e gestione dei dati in formato FAIR; Obiettivo D - Adozione di azioni per agevolare/incentivare/supportare gli utenti nei confronti delle opportunità e delle richieste degli enti finanziatori nell'ambito della Scienza Aperta**

L'Open Science ha come obiettivo l'accesso senza barriere al sapere scientifico da parte della comunità scientifica e dei cittadini e si basa su principi di trasparenza, inclusione, correttezza, equità e condivisione. A livello europeo l'Open Science è riconosciuto come obiettivo strategico dal 2015 e viene pertanto promosso dalla Commissione Europea anche nella progettazione su finanziamenti competitivi come avvenuto con/in Horizon Europe.

La SISSA, come definito nel nuovo piano strategico, si impegna a continuare a promuovere l'Open Science, anche attraverso l'attivazione di formazione declinata in percorsi dedicati (corso di perfezionamento "Data Curation and Data Management"), e a monitorare gli sviluppi in ambito internazionale.

La Scuola è infatti impegnata da tempo nel percorso di costruzione di una scienza aperta, trasparente e condivisa e in questo senso è stato incrementato l'impegno a fornire fonti informative (linee guida, manuali, faq, seminari) per permettere ai ricercatori di essere aggiornati su modi e strategie della scienza aperta. La Scuola si sta anche impegnando nell'adesione a diversi contratti trasformativi per la pubblicazione open access, aumentando così la possibilità anche per i ricercatori che non dispongono di fondi propri di pubblicare i risultati delle proprie ricerche in modalità aperta.

La scienza aperta è favorita dall'utilizzo di diverse repositories istituzionali nelle quali i ricercatori possono depositare le loro pubblicazioni e dati in accesso aperto, in tale ambito la Scuola si adopera cercando di mediare le richieste degli enti finanziatori e le policy degli editori.

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2025	Fonte dei dati	SDG
DIDATTICA - formazione in competenze trasversali/ RICERCA - promuovere l'Open Science	Crescita sociale, economica, culturale	Ampliare la formazione non dottorale ai fini di migliorare le conoscenze per la corretta organizzazione e gestione dei dati in formato FAIR	Studenti PhD Giovani ricercatori/trici	Messa a regime del nuovo corso di perfezionamento in "Data Curation and Data Management"	2024: edizione pilota	100%	Laboratorio Interdisciplinare	  
		Adozione di azioni per agevolare/incentivare e/supportare gli utenti nei confronti delle opportunità e delle richieste degli enti finanziatori nell'ambito della Scienza Aperta e fornire gli strumenti finanziari e infrastrutturali per metterla in pratica	Giovani ricercatori/trici Docenti, ricercatori/trici	Numero prodotti pubblicati per anno in versione open rispetto al totale	2021: 572 (83%)	83% del totale	Biblioteca	
				Numero prodotti presenti in versione open sul Repository istituzionale "SISSA Open Science"	2022: 476	Incremento annuale 2%		
				Numero dataset reperibili ad accesso aperto su nuova repository istituzionale "SISSA Open Data"	2022: 6	Incremento annuale 40%		

### Obiettivo E – Promuovere la dimensione internazionale dell’alta formazione e della ricerca (PRO3 2024-26)

In linea con il carattere fortemente internazionale della Scuola, la SISSA, nell’ambito del Programma presentato ai fini della Programmazione del sistema universitario per il triennio 2024-2026, all’interno del progetto “Potenziamento della dimensione internazionale dell’alta formazione tra esperienza di studio e attività di internazionalizzazione”, ha scelto di selezionare **l’OBIETTIVO D - Promuovere la dimensione internazionale dell’alta formazione e della ricerca**. Questo obiettivo è declinato nelle seguenti due azioni:

- Esperienza di studio e ricerca all’estero;
- Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target (2026)	Fonte dei dati	SDG
PRINCIPI GENERALI /DIDATTICA – favorire una formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera	Crescita sociale, economica, culturale	Promuovere la dimensione internazionale dell’alta formazione e della ricerca (OBIETTIVO D - PRO3 2024-26)	Giovani ricercatori/trici Centri di ricerca pubblici e privati, altri Atenei	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all’estero	2023: 10%	16%	Banca Dati PRO3 CINECA	 
			Docenti, ricercatori/trici Centri di ricerca pubblici e privati, altri Atenei	Rapporto professori e ricercatori in visita/totale dei docenti (per almeno 5 gg. consecutivi)	2023: 31,3%	46%		

### Obiettivo F - Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità (PRO3 2024-26)

Nell’ambito del Programma presentato ai fini della Programmazione Triennale MUR 2024-26, coerentemente con quanto delineato nel proprio Piano Strategico, la SISSA ha individuato, all’interno del progetto “Valorizzazione del personale: percorsi di formazione ed esperienze all’estero” l’OBIETTIVO E - **Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità**. L’obiettivo si collega all’azione E3 – “Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, l. 240/2010)”, declinata nei seguenti indicatori:

- Risorse per la formazione;
- Periodi mobilità internazionale PTA- Progetto Erasmus

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2026	Fonte dei dati	SDG
AMMINISTRAZIONE sviluppo competenze	Crescita sociale, economica, culturale	Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità (OBIETTIVO E – PRO3 2024-26)	Personale Tecnico Amministrativo	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero TA di ruolo	2023: 963 euro pro capite	1.400 euro pro capite	Banca Dati PRO3 CINECA	 
				Proporzione TA impegnato in periodi di mobilità internazionale ambito progetto Erasmus	2023:0	3%		

**Obiettivo G - Rafforzamento del dialogo e del supporto a favore del contesto economico-produttivo; Obiettivo H - Promozione della cultura della c.d. “Terza Missione Accademica” tra il personale scientifico rafforzandone l’approccio sistemico; Obiettivo I - Valorizzazione e trasferimento di conoscenze**

Con riferimento alla linea strategica “Valorizzazione delle conoscenze, comunicazione, divulgazione”, l’obiettivo della Scuola è volto a realizzare importanti interazioni con il sistema economico, con la comunità sociale e le istituzioni per la diffusione delle conoscenze e della cultura e per il trasferimento dei risultati della ricerca al servizio dell’innovazione aperta e sostenibile. In questo ambito, gli obiettivi sono stati identificati per la loro capacità di sintetizzare ed unire tre elementi cardine alla base della generazione di impatto nei confronti del contesto socio-economico e produttivo, ovvero la capacità di offrire concreto supporto ai player economici che lo costituiscono, la capacità dei ricercatori – attuali e futuri – di contribuire laddove possibile essi stessi alla trasformazione della conoscenza in innovazione e, infine, la capacità di proporre tecnologie e competenze codificate immediatamente utilizzabili da end-user ed attori economici.

Azione Strategica	Dimensio ne Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2025	Fonte dei dati	SDG
DIDATTICA - formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera/ VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - diffusione della cultura scientifica, collaborazione con le istituzioni e le imprese del territorio	Crescita sociale, economica, culturale	Rafforzamento del dialogo e del supporto a favore del contesto economico-produttivo	Imprese/Settore produttivo Studenti PhD Ricercatori	Numero di nuove imprese incontrate e coinvolte in progetti a sostegno della loro competitività	2022: 10 nuove imprese	2025: 40 nuove imprese coinvolte nel triennio	Ufficio Valorizzazione e Innovazione	 
		Promozione della cultura della c.d. “Terza Missione Accademica” tra il personale scientifico rafforzandone l’approccio sistemico	Studenti PhD Ricercatori	Numero totale di competenze (soft skills) offerte ad allieve/i, attraverso iniziative formative	2022: 5 iniziative organizzate o co-organizzate	2025: 15 iniziative complessive nel triennio organizzate o co-organizzate nell’ambito dei seguenti 5 macro-ambiti di competenze /soft skills - i) Proprietà intellettuale ii) Entrepreneurship, iii) Impact Creation iv) Career development e v) Personal branding		
		Valorizzazione e trasferimento di conoscenze	Società Ricercatori Imprese/Settore produttivo	Numero di tecnologie e competenze interne valutate internamente e proposte esternamente a partner (pubblici e privati) per favorirne il loro sviluppo e la conseguente diffusione	2022: 4	2025: 15		

## Obiettivo L - Edilizia sostenibile: Efficientamento energetico e gestione dei consumi energetici

In coerenza con la linea strategica “Campus - sostenibilità ed efficientamento energetico”, la Scuola ha intensificato il suo impegno sul tema del miglioramento degli ambienti di lavoro e della sostenibilità sviluppando iniziative di edilizia sostenibile attraverso l’installazione di un impianto fotovoltaico.

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2025	Fonte dei dati	SDG
CAMPUS - sostenibilità ed efficientamento energetico	Crescita sociale, economica, culturale	Edilizia sostenibile: Efficientamento energetico e gestione dei consumi energetici	Personale docente e ricercatori studenti/esse e assegnisti/e Personale tecnico amministrativo	Edilizia sostenibile: interventi di efficientamento energetico e gestione dei consumi degli edifici del comprensorio di Via Bonomea	Installazione dell'impianto fotovoltaico	100% completamento dei lavori	Ufficio Tecnico e Logistico	

Tra gli obiettivi di Valore Pubblico, come previsto dall’articolo 3 comma 1 del DM 132 del 30 giugno 2022, nella presente sottosezione vengono inseriti:

- l’indicazione delle **modalità e le azioni finalizzate**, nel periodo di riferimento, a realizzare la **piena accessibilità, fisica e digitale**, alle pubbliche amministrazioni da parte degli utenti (cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità);
- l’elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare**, secondo le misure previste dall’Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall’Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti.

### 2.1.2 MODALITA’ E AZIONI PER LA PIENA ACCESSIBILITA’

In tema di accessibilità digitale, sulla base delle previsioni AgID, la Scuola già nel 2023 ha attivato un servizio di **Accessibilità Web** che permette di regolare l’accessibilità dei contenuti delle pagine web del sito istituzionale secondo i seguenti profili predefiniti:

- Epilessia
- Ipovedente
- Disabilità cognitiva
- Non vedenti (screen reader)

Il servizio permette, inoltre, di regolare in maniera indipendente le dimensioni e il tipo di fonti di carattere, attivare una lente di ingrandimento del testo, regolare gli allineamenti dei test, i colori e il contrasto.

Nel corso del 2024 la Scuola ha applicato un tema accessibile secondo le linee guida AgID al sito istituzionale ed ha avviato un progetto di revisione dello stesso per quanto riguarda gli aspetti relativi all’organizzazione dei contenuti e alla reperibilità delle informazioni. Per gli applicativi migrati su Cineca è implementata un’idonea modalità di accessibilità digitale.

Inoltre, in linea con i nuovi obiettivi di accessibilità AgID definiti a marzo 2023, la Scuola ha costituito un gruppo di lavoro per discutere le implementazioni relative all'accessibilità dei siti web e app mobile.

In un'ottica di accessibilità in senso lato rivolta ai cittadini si può sottolineare che la Scuola ha già reso attivi i seguenti servizi:

- Adozione della **piattaforma Pago PA**
- Estensione dell'utilizzo delle **Piattaforme digitali SPID e CIE** e adozione **App IO**: la Scuola ha ricevuto anche il finanziamento PNRR - Pa Digitale 2026 per l'adozione dell'App IO e per l'utilizzo delle piattaforme digitali SPID e CIE.
- **Servizio in Cloud**: per facilitare la digitalizzazione dei processi amministrativi, la Scuola ha contrattualizzato un servizio in Cloud che permette la personalizzazione dei moduli web.

### 2.1.3 PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE

La Scuola, in linea con le linee strategiche "Organizzazione agile" e "Semplificazione e digitalizzazione", sulla base delle indicazioni fornite dalle singole strutture, ha provveduto ad una selezione delle procedure da semplificare e reingegnerizzare in un'ottica di un miglioramento di efficienza e di efficacia dell'azione amministrativa.

Le attività da svolgere sono riferite a:

- Razionalizzazione, revisione, armonizzazione di regolamenti collegati ai servizi agli studenti/altri utenti
- Revisione di processi di gestione attività amministrative anche attraverso interventi di digitalizzazione delle procedure amministrative

Tra i macroprocessi selezionati per il 2025 indichiamo i seguenti:

- Trasferimento tecnologico (regolamento per contratti di ricerca, consulenza, cessioni di risultati di ricerca, didattica e contributi di ricerca)
- Risorse umane (adeguamento regolamenti relativi a contratti di ricerca, chiamate docenti)
- Acquisti
- Didattica (carriere studenti)
- Governo e direzione (gestione documentale)
- Amministrazione e contabilità (configurazione nuovi software ai fini dematerializzazione processi, definizione di sistemi di monitoraggio progetti e ricognizione patrimonio mobiliare)

Inoltre, nell'ambito delle attività di razionalizzazione, revisione, armonizzazione di regolamenti collegati ai servizi agli studenti/altri utenti, la Scuola, nel corso del 2025, definisce quale obiettivo trasversale a tutti gli uffici una ricognizione dei documenti rilevanti da produrre anche in lingua inglese al fine di offrire un ambiente inclusivo con particolare riferimento alla componente straniera.

## 2.1.4 OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA' E L'EQUILIBRIO DI GENERE

La SISSA quale comunità inclusiva che valorizza il capitale umano riconoscendo nelle singolarità, nelle specificità e nelle differenze un valore aggiunto imprescindibile si è dotata dei documenti e dei relativi strumenti volti a realizzare l'“**uguaglianza di genere ed il contrasto a qualsiasi forma di discriminazione**” presente tra le fondamentali strategiche della Scuola nonché tra i principi fondamentali del suo Statuto, in particolare all' art 2 comma 6:

*“La Scuola promuove, anche attraverso la valorizzazione degli studi di genere, la realizzazione dell'eguaglianza sostanziale tra uomini e donne. Favorisce la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, impegnandosi per l'eliminazione di ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno”.*

In questo ambito l'**Unione Europea attua una strategia per l'uguaglianza di genere 2020-2025**, nell'ambito della quale sono stati presentati gli obiettivi strategici e le azioni volte a compiere progressi verso un'Europa garante della parità di genere. La Commissione Europea ha avviato alcune nuove disposizioni per favorire l'uguaglianza di genere nelle organizzazioni europee che risultano essere in linea con gli obiettivi presenti nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. La predisposizione del [Gender Equality Plan \(GEP\)](#) è una delle principali azioni introdotte per tutti gli enti di ricerca e le università come requisito di accesso ai finanziamenti del programma di ricerca Horizon Europe.

Anche a livello Italia è stata adottata una **strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026**, in coerenza con la citata Strategia UE. Tale strategia si basa su una visione di lungo termine e si inserisce tra gli interventi del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finanziato dal programma Next Generation EU, fortemente orientato all'inclusione di genere cui l'empowerment femminile e il contrasto alle discriminazioni di genere.

Il Piano delle Azioni Positive della Scuola, con l'introduzione del PIAO e la definizione, con il DPR 81/2022, dei piani assorbiti al suo interno, viene incluso nella sottosezione 2.2 - Performance a cui si rimanda per le relative azioni.

Inoltre, i documenti che la SISSA ha adottato in ambito di uguaglianza di genere sono i seguenti:

1. Il [Gender Equality Plan \(GEP\)](#), documento allegato al presente PIAO, all'interno del quale sono state definite azioni specifiche relative alla parità di genere.
2. Il **Bilancio di Genere** della SISSA, documento che rappresenta uno strumento fondamentale per inserire la parità di genere nella più ampia strategia di sviluppo della Scuola, coniugando la valutazione del contesto alle azioni di intervento e investimento volte a favorire la parità tra uomo e donna nell'ambito della intera comunità della SISSA.

## 2.1.5 OBIETTIVI LEGATI ALL'EDILIZIA SOSTENIBILE: EFFICIENTAMENTO E GESTIONE DEI CONSUMI ENERGETICI

Con la nota Circolare n. 2 del 11/10/2022 “Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)”, il Dipartimento della funzione pubblica, alla luce della crisi energetica internazionale, ha voluto evidenziare l'importanza del contributo che può essere apportato dalle amministrazioni pubbliche agli obiettivi legati al risparmio e all'efficientamento energetico invitandole

a valutare l'opportuno inserimento, tra gli obiettivi del PIAO, di specifici obiettivi legati all'efficientamento energetico.

Nel corso del 2023 è stato avviato un percorso di analisi dei possibili interventi di edilizia sostenibile in termini di efficientamento energetico e gestione dei consumi energetici degli edifici del Comprensorio di via Bonomea: tale analisi ha fatto emergere, da un lato, la possibilità di attuare fin da subito alcune azioni per migliorare la gestione dei consumi energetici e, dall'altro, l'opportunità di approfondire ed acquisire ulteriori e più specifici elementi sulla fattibilità di altri interventi che ottimizzino l'efficienza energetica degli edifici.

In particolare, lo studio ha fatto emergere i seguenti possibili interventi:

1. Monitoraggio dei consumi degli impianti meccanici ed elettrici attraverso l'installazione di contabilizzatori
2. Realizzazione di un impianto fotovoltaico
3. Realizzazione di un impianto di cogenerazione – trigenerazione

A fronte delle risultanze dell'analisi, il Consiglio di Amministrazione della Scuola ha deciso, come prima fase, di avviare l'intervento relativo ai contabilizzatori meccanici ed elettrici e, parallelamente, acquisire ulteriori e più specifici elementi sulla fattibilità dell'impianto fotovoltaico.

L'intervento relativo ai contabilizzatori è in via di realizzazione.

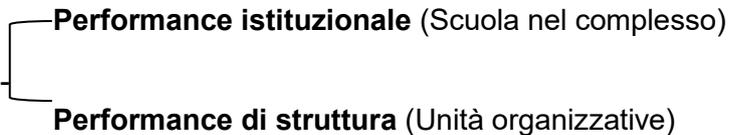
Per quel che riguarda l'impianto fotovoltaico, al momento il professionista incaricato si sta occupando di effettuare la verifica preliminare di fattibilità dell'intervento attraverso la richiesta di autorizzazione paesaggistica necessaria cui seguirà la verifica della congruità delle strutture che identifichi la necessità o meno di un successivo eventuale intervento di rinforzo strutturale funzionale all'installazione dell'impianto.

## 2.2 PERFORMANCE

### 2.2.1 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La predisposizione del PIAO si inserisce nella fase programmatoria del ciclo della performance della Scuola. Tale fase prende avvio con l'aggiornamento annuale del [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\)](#), redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n.150 del 2009, il quale viene sottoposto al parere vincolante dell'OIV ed approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 29/10/2024

Il SMVP è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale, per le quali definisce le seguenti dimensioni:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** 
  - Performance istituzionale** (Scuola nel complesso)
  - Performance di struttura** (Unità organizzative)
  
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE** (Singoli dipendenti)

Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Si riporta di seguito l'albero della performance definito dalla Scuola nel SMVP che illustra come le dimensioni della performance siano tra loro collegate:

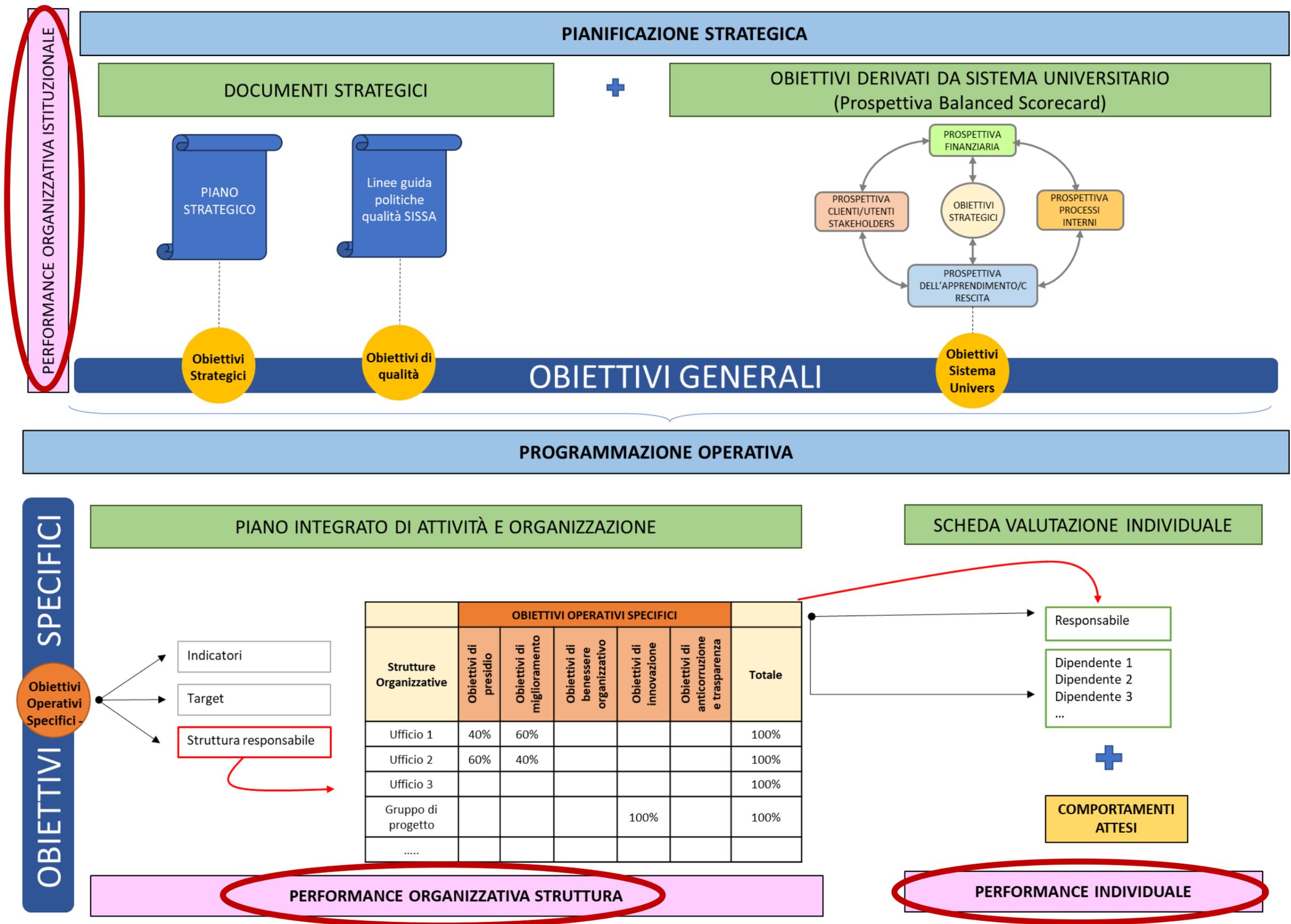


Figura 1 – Albero della Performance

## 2.2.2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come evidenziato, la performance organizzativa della Scuola viene declinata in due livelli:

- **Performance Istituzionale** (Scuola nel complesso) cui vengono associati **obiettivi generali**
- **Performance di Struttura** (singole unità organizzative) cui vengono associati **obiettivi specifici**

### 2.2.2.1 OBIETTIVI GENERALI

Gli **obiettivi generali** identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati e sono definiti triennialmente da linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri. Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi.

In attesa delle linee guida triennali, pertanto, come evidenziato nel [SMVP](#), la Scuola definisce i propri **obiettivi generali** derivandoli da:

1. obiettivi strategici definiti nel [Piano Strategico 2024-2027](#), a cui si integrano le azioni del Piano Azioni Positive, come assorbite nella presente sottosezione, e le azioni del [Gender Equality Plan \(GEP\)](#)
2. obiettivi definiti nelle [Linee guida delle politiche di qualità della SISSA](#)
3. obiettivi generali **derivati dal sistema universitario** identificati secondo quattro prospettive (basate sul modello **Balanced Scorecard**), declinate secondo le caratteristiche del contesto specifico della Scuola.

### Piano Strategico 2024-2027

A maggio 2023 si è avviato il percorso per la definizione del nuovo [Piano Strategico 2024-2027](#), che ha portato a definire, dopo una discussione aperta e condivisa attorno alla natura della SISSA, il suo ruolo all'interno del sistema della comunità scientifica, delle SSOS, del sistema universitario, del sistema economico, e del Paese, le azioni strategiche che la Scuola intende proseguire nel periodo considerato.

Nella seduta congiunta degli organi di aprile 2023 sono stati destinati euro 800.000 del risultato d'esercizio 2022 da poter utilizzare nella programmazione attuativa delle iniziative strategiche e a dicembre 2023 sono state destinate ulteriori risorse per un ammontare di euro 1.700.000 per promuovere e sostenere le attività correlate agli obiettivi del Piano Strategico 2024-2027, arrivando a un totale di euro 2.500.000. Negli organi di dicembre 2024 vengono destinate risorse pari a euro 65.000 finalizzate alla realizzazione di alcune delle iniziative strategiche.

L'aver vincolato delle risorse destinate alla pianificazione strategica, distinguendole da quelle destinate al fisiologico funzionamento della Scuola, è un chiaro segnale della visione di integrazione programmatica adottata dalla SISSA.

Alla luce di quanto evidenziato sopra, si presenta di seguito una tabella con le iniziative attuative previste e le relative risorse economiche finalizzate dalla Scuola:

<b>AZIONE STRATEGICA PIANO STRATEGICO 2024-2027</b>	<b>INIZIATIVA ATTUATIVA</b>	<b>ALLOCAZIONE RISORSE - APRILE 2023</b>	<b>ALLOCAZIONE RISORSE - DICEMBRE 2023</b>	<b>ALLOCAZIONE RISORSE - DICEMBRE 2024</b>	<b>IMPORTI DESTINATI</b>
RICERCA - collaborazione scientifica interdisciplinare	Colloquia	20.000,00			20.000,00
RICERCA - collaborazione scientifica interdisciplinare	Iniziativa "Bridge postdoc"	160.000,00	20.000,00		180.000,00
RICERCA - supporto e incentivo ai PI per il reperimento di risorse esterne	Supporto delle attività di ricerca dei "Principal Investigators" (PI) i cui progetti di ricerca presentati nelle procedure selettive dell'European Research Council (ERC) hanno ottenuto la valutazione massima ("A") ma che, per motivi di bilancio, non sono stati finanziati con un "grant" ERC (Progetto IDEAS)	150.000,00			150.000,00
DIDATTICA - finanziamento di un numero sostenibile di borse di dottorato	Copertura dell'eventuale ulteriore cofinanziamento SISSA per borse di PhD innovative previste dai DDMM 117 e 118 del 2 marzo 2023 nell'ambito del PNRR	100.000,00	200.000,00		300.000,00
DIDATTICA - formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera	Promozione associazione Alumni		10.000,00	10.000,00	20.000,00
DIDATTICA - formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera	Collaborazioni di eccellenza e scienziati a rischio		240.000,00		240.000,00
DIDATTICA - formazione in competenze trasversali	Formazione trasversale (dottorandi)		40.000,00		40.000,00
DIDATTICA - valorizzazione esterna della didattica frontale dottorale	Allievi PhD altre istituzioni per formazione dottorale eccellenza (ViS)	50.000,00			50.000,00
VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - diffusione della cultura scientifica	Sostegno alle iniziative nell'ambito dell'evento "Scienza e virgola"		20.000,00		20.000,00
VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - comunicazione esterna	Revisione del sito web al fine di migliorare sia l'immagine esterna della Scuola che il reperimento delle informazioni interne	60.000,00		25.000,00	85.000,00
VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - comunicazione esterna	Gadgets	10.000,00			10.000,00
VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - diffusione della cultura scientifica	Convegno comunicazione della scienza			30.000,00	30.000,00
AMMINISTRAZIONE - sviluppo delle competenze	Formazione coaching PTA		100.000,00		100.000,00
CAMPUS - riqualificazione degli ambienti	eventuali ulteriori interventi di manutenzione e di efficientamento e allestimenti espositivi	250.000,00	800.000,00		1.050.000,00
CAMPUS – sostenibilità ed efficientamento energetico	Interventi volti all'installazione impianto fotovoltaico		270.000,00		270.000,00
		<b>800.000,00</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>65.000,00</b>	<b>2.565.000,00</b>

Come già evidenziato, in linea e ad integrazione delle azioni del Piano Strategico, sono state definite le azioni e gli obiettivi del Piano Azioni Positive (PAP), assorbito nella presente sottosezione ai sensi del DPR 81/2022, e del [Gender Equality Plan \(GEP\)](#), che viene allegato al PIAO.

## **PIANO AZIONI POSITIVE**

Il Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n.198 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna” definisce, all’art. 42, le “azioni positive” quali “misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità (...) dirette a favorire l’occupazione femminile e a realizzare l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro”, nonché a promuovere l’inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, favorendo il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi. Tali misure devono essere articolate in piani, aventi durata triennale, predisposti da ogni Amministrazione dello Stato, come previsto dall’art. 48 del medesimo provvedimento legislativo.

Le azioni positive rappresentano misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, sono mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure “speciali”, in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta, e “temporanee”, in quanto necessarie fino a che si rilevi una disparità di trattamento. La strategia delle azioni positive è rivolta alla rimozione di quei fattori che direttamente o indirettamente determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità attraverso l’introduzione di meccanismi che pongano rimedio agli effetti sfavorevoli di queste dinamiche, compensando gli svantaggi e consentendo concretamente l’accesso ai diritti.

In tal senso, si rende evidente la stretta correlazione attuata dal decreto legislativo n. 150/2009 tra la pianificazione della performance, quella nell’ambito della trasparenza ed integrità e quella concernente le pari opportunità, che vanno opportunamente connesse ed integrate al fine di poter essere adeguatamente previste, declinate ed utilizzate.

Il CUG della SISSA è stato costituito con D.D. 440 di data 8 novembre 2013. Svolge i compiti ad esso spettanti ai sensi dell’articolo 57, comma 3, del d.lgs.165/2001, introdotto dall’articolo 21 della l.183/2010, e della Direttiva emanata il 4 marzo 2011 dai Dipartimenti Della Funzione Pubblica e Per le Pari Opportunità, e dell’articolo 16 dello Statuto della Scuola, ovvero promuove le pari opportunità per tutto il personale che studia e lavora nella Scuola, compreso il personale non strutturato operante a vario titolo, proponendo misure e azioni dirette a prevenire e a contrastare ogni forma di discriminazione, in particolare se fondata sul genere, sull’età, sull’orientamento sessuale, sull’origine etnica, sulla religione, sulla lingua, sulle convinzioni personali e politiche, sulle condizioni di disabilità.

Nel corso del 2024, la SISSA ha partecipato, in qualità di partner, al progetto PRO-BEN 2024, promosso dal Ministero dell’Università e della Ricerca (MUR) e guidato dall’Università della Calabria come soggetto capofila. Il progetto ha ottenuto un finanziamento finalizzato a realizzare una serie di iniziative volte a promuovere il benessere psicofisico della popolazione studentesca universitaria.

Le finalità del progetto, in linea con gli obiettivi definiti nel bando del MUR, includono:

- La promozione di una diffusione capillare del benessere psicologico e fisico, favorendo l’inclusione e la crescita personale degli studenti e prevenendo fenomeni di disagio psicologico, emotivo e dipendenze patologiche;
- Il potenziamento delle attività di ricerca sul disagio psicologico, l’introduzione di soluzioni e strumenti innovativi per contrastare tali problematiche e la promozione di azioni di informazione e sensibilizzazione.

- Lo sviluppo delle iniziative attraverso una collaborazione strutturata tra il soggetto capofila e i partner, organizzati in un partenariato attivo e coeso.

Sulla base degli obiettivi definiti in sede di progetto, la SISSA si impegna ad avviare una serie di iniziative specifiche per sostenere il benessere psicologico degli studenti, in piena coerenza con le azioni previste nel presente Piano Azioni Positive. Tali interventi rappresentano un'opportunità per consolidare l'impegno della Scuola nella promozione del benessere organizzativo e nella prevenzione del disagio psicologico, contribuendo attivamente alla costruzione di un ambiente inclusivo e attento al benessere della propria comunità studentesca.

Nel seguito con il termine "personale" si intendono tutte le persone che hanno un rapporto di lavoro, ricerca e collaborazione con la SISSA: personale amministrativo e tecnico, docenti, ricercatrici/ricercatori, titolari di assegni di ricerca o di borse di studio, studenti/studentesse, collaboratrici/collaboratori.

La tabella successiva mostra la composizione del personale della Scuola, distinto per ruoli e genere, alla data del 01.11.2024:

<b>RUOLO</b>	<b>TOTALE</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>%F</b>	<b>%M</b>
SEGRETARIO GENERALE CON CONTRATTO A T.DET.	1	0	1	0	100
DIRIGENTE FASCIA II	1	1	1	100	0
PTA	130	86	44	66,15	33,85
STUDENT* PhD	312	78	235	66,15	33,85
PROFESSOR* ORDINAR*	48	6	42	12,50	87,50
PROFESSOR* ASSOCIAT*	24	1	23	4,17	95,83
RICERCATOR* UNIVERSITAR*	1	1	0	100	0
RICERCATOR* T DET.	26	10	16	38,46	61,54
ASSEGNIST* DI RICERCA	140	40	100	28,57	71,43
TECNOLOG*	6	1	5	16,67	83,33
COLLABORATOR* ESTERN*	16	7	9	43,75	56,25
BORSE ATTIVITA' DI RICERCA E DI PERFEZIONAMENTO	12	9	3	75,00	25,00
<b>TOTALE</b>	<b>718</b>	<b>240</b>	<b>478</b>	<b>33,43</b>	<b>66,57</b>

Le iniziative del PAP sono finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- rimuovere eventuali ostacoli che impediscano la realizzazione di pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella formazione professionale;
- favorire la conciliazione tra responsabilità professionali e familiari promuovendo una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire l'efficienza delle strutture e delle attività della Scuola, favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro ed esigenze di vita privata;
- tutelare il benessere psicofisico del personale garantendo un ambiente di lavoro sicuro e condizioni di lavoro che rispettino la dignità e la libertà delle persone, promuovendo la cultura di genere ed il principio di non discriminazione, diretta ed indiretta.

Per la realizzazione di tali obiettivi, finalizzati al riequilibrio di genere e alla garanzia delle pari opportunità, sono state individuate tre azioni principali:

**1. Azioni volte alla promozione della cultura della parità di genere, lingua, e contro le discriminazioni derivanti da condizioni di disabilità.**

Progettazione e realizzazione di iniziative tese alla promozione e allo sviluppo della cultura delle pari opportunità, anche mediante l'attivazione di percorsi formativi mirati. In particolare, come negli anni precedenti, si rileva la necessità di proseguire nel processo di riequilibrio della presenza femminile tra docenti e ricercatori/ricercatrici, studenti/studentesse e titolari di assegni di ricerca nelle Aree Scientifiche, mentre si registra una prevalenza numerica di donne nel personale tecnico-amministrativo.

Per quanto riguarda gli obiettivi riferiti alla parità di genere si rinvia al GEP 2025-2027, allegato al presente Piano, che tratta specificatamente tale tematica.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	UOR
Promozione della cultura della parità di genere, lingua, e contro le discriminazioni derivanti da condizioni di disabilità	Valutare la possibilità di istituire un contributo economico dedicato per supportare professori e ricercatori con disabilità in visita presso la SISSA, al fine di coprire eventuali costi relativi ad accompagnatori o ausili specifici necessari per consentire loro di partecipare pienamente alle attività accademiche	100% entro il 2025	CUG UGSRU
	Rafforzare la comunicazione e la visibilità delle attività promosse dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) sulle tematiche del benessere organizzativo, della parità di genere e della prevenzione delle discriminazioni	100% entro il 2026	CUG

**2. Azioni volte a favorire la conciliazione della vita professionale o di studio e familiare.**

Proseguimento e miglioramento dei servizi a sostegno della genitorialità, con particolare riferimento all'asilo nido e ai servizi di supporto per la cura dei figli nel periodo estivo, alla promozione di progetti di telelavoro, all'attivazione di modalità di organizzazione del lavoro volte a favorire una più flessibile articolazione dell'orario di servizio, all'indicazione degli orari di inizio e di fine delle riunioni.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	UOR
Favorire la conciliazione della vita professionale o di studio e familiare.	Predisposizione di aree "genitoriali" (aree allattamento)	100% entro 31/12/2025	CUG UTL

**3. Azioni volte a favorire il benessere organizzativo e la prevenzione del disagio del personale.**

In questa sezione la Scuola sviluppa in particolare le iniziative che mirano a perseguire gli obiettivi previsti nell'ambito del progetto **PRO-BEN 2024**, promosso dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), focalizzandosi sulla promozione del benessere psicologico e sulla prevenzione del disagio emotivo e psicologico della popolazione studentesca.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	UOR
Favorire il benessere organizzativo e la prevenzione del disagio del personale	Incremento dell'offerta di supporto psicologico individuale a favore degli allievi	Incremento di 2 ore a settimana nel 2025	CUG UGSRU
	Attivazione di un servizio di counseling di gruppo a favore degli allievi	Servizio attivato nel 2025	CUG UGSRU

	Organizzazione di attività sportive e pratiche di benessere (es. yoga, mindfulness, meditazione, camminate)	Almeno 3 eventi o sessioni nel 2025	CUG UGSRU
	Organizzazione di percorsi di formazione /informazione su tematiche quali life skills, gestione dello stress, prevenzione del disagio psicologico e delle dipendenze patologiche	>=1 entro 2025	CUG UGSRU
	Implementazione strumenti tecnologici innovativi per promuovere il benessere psicologico degli allievi, garantendo un accesso agevole e servizi di self-help	100% entro 2025	CUG UGSRU ITCS

Sulla base di quanto previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, recante “Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”, competerà primariamente al CUG l’attività di verifica sui risultati connessi alle azioni positive illustrate nel presente Piano. Si terranno inoltre presenti i risultati dei questionari sul Benessere Organizzativo che la Scuola ha somministrato ai tecnici amministrativi, agli studenti e ai docenti, nonché della valutazione sul Rischio Stress Lavoro Correlato, qualora emergano o vengano segnalate eventuali criticità o comunque spunti di riflessione che si possano concretizzare in una serie di iniziative ed azioni finalizzate ad accrescere il positivo vissuto delle persone che lavorano alla SISSA.

## **GENDER EQUALITY PLAN**

Come già descritto nella sezione 2.1 - Valore Pubblico, il [Gender Equality Plan \(GEP\)](#) (allegato 6) è il documento nel quale la Scuola definisce le proprie azioni specifiche relative alla parità di genere. Gli obiettivi del GEP si integrano nel ciclo di gestione della performance e vengono monitorati e implementati in maniera partecipativa con cadenza annuale.

## **Linee guida politiche Qualità**

All’interno del sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) della Scuola (insieme di processi interni relativi alla progettazione, gestione ed autovalutazione delle attività formative e scientifiche, comprensive di forme di verifica interna ed esterna, che mirano al miglioramento delle qualità dell’istruzione), la SISSA ha da tempo promosso la valorizzazione della Qualità in tutte le attività svolte nell’ambito istituzionale. Il Senato della Scuola ha approvato le [“Linee guida per le Politiche della Qualità”](#) (in una prima versione a novembre 2018 successivamente integrata nel giugno 2019) documento che definisce i principi ed i criteri adottati per la realizzazione della propria visione della qualità: le azioni definite dalla Scuola per l’assicurazione della qualità trovano attuazione operativa negli obiettivi specifici definiti nel presente documento.

## **Obiettivi derivati dal sistema universitario (Balanced Scorecard)**

Come già evidenziato, in attesa delle linee guida triennali del Presidente del Consiglio dei Ministri, la Scuola identifica degli obiettivi generali derivati dal sistema universitario identificati secondo quattro prospettive (basate sul modello Balanced Scorecard), declinate secondo le caratteristiche del contesto specifico della Scuola. Per ciascuna prospettiva (Finanziaria, Stakeholders, Processi Interni Apprendimento/Crescita):

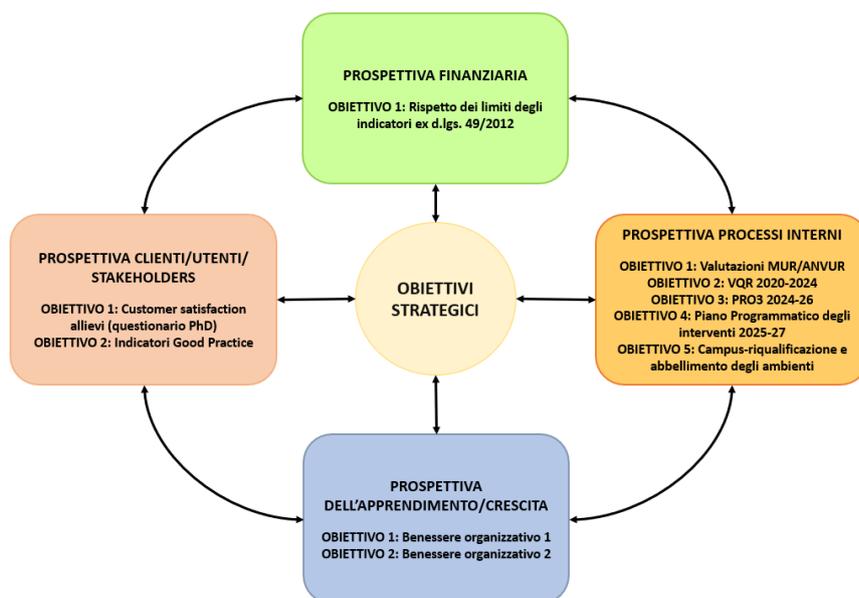


Figura 2 – Obiettivi generali derivati dal sistema universitario

Nello specifico:

OBIETTIVI GENERALI DERIVATI DAL SISTEMA UNIVERISTARIO (Prospettiva Balanced Scorecard)			
PROSPETTIVA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET 2025
Finanziaria	<b>OBIETTIVO 1:</b> Rispetto dei limiti degli indicatori ex D.Lgs. 49/2012	1) Spesa del personale 2) Indebitamento	1) Max 60% 2) Max 2,90%
Clienti/utenti/ stakeholders:	<b>OBIETTIVO 1:</b> Customer satisfaction allievi (questionario PhD)	Domanda soddisfazione generale	1) Percentuale risposte “Abbastanza soddisfacente” e/o “Completamente soddisfacente” non inferiore alla media degli ultimi tre anni (85%) 2) Percentuale risposte “Completamente soddisfacente” non inferiore alla media degli ultimi tre anni (28%)
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Indicatori Good Practice	Indicatore generale sui servizi	Questionario sulla Customer Satisfaction – domanda soddisfazione generale servizi tecnico-amministrativi >= 4
Processi interni	<b>OBIETTIVO 1:</b> Valutazioni Mur/ Anvur	Accreditamento corsi	100% corsi accreditati
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Valutazioni ANVUR-Conferimenti VQR 2020-24	Adempimenti VQR 2020 - 24	Presidio degli adempimenti finali della procedura VQR 2020-24
	<b>OBIETTIVO 3:</b> Programmazione Triennale MUR 2024-26	Indicatori Programmi previsti PRO3 MUR 2024-26	Monitoraggio periodico indicatori PRO3 2024-26
	<b>OBIETTIVO 4:</b>	Risultati attesi previsti per gli obiettivi della	Monitoraggio dei risultati attesi

OBIETTIVI GENERALI DERIVATI DAL SISTEMA UNIVERISTARIO (Prospettiva Balanced Scorecard)			
PROSPETTIVA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET 2025
	Piano Programmatico degli interventi 2025-27 art.7 della L.R. 2/2011 (Finanziamenti al sistema universitario regionale)	Scuola che verranno definiti nel Piano Programmatico	
	<b>OBIETTIVO 5:</b> Campus-riqualificazione e abbellimento degli ambienti	Abbellimento degli ambienti comuni che favorisca il senso di comunità tra le diverse componenti e rifletta lo status della Scuola	Realizzazione dei primi interventi
Apprendimento/ crescita	<b>OBIETTIVO 1:</b> Benessere organizzativo 1	Competenze del personale	Questionario sul Benessere Organizzativo (progetto Good Practice) domanda codice"E02" >=3,5
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Benessere organizzativo 2	Rilevazione soddisfazione generale personale	Questionario sul Benessere Organizzativo (progetto Good Practice) valore medio risposte >=3,5)

Tabella 1 – Obiettivi generali derivati dal Sistema universitario

### 2.2.2.2 OBIETTIVI SPECIFICI

Annualmente la Scuola definisce la propria programmazione operativa, definendo nel PIAO, per ciascuna struttura organizzativa, tutti gli obiettivi specifici di dettaglio in cui si articolano gli obiettivi generali.

Per le strutture tecnico-amministrative la Scuola distingue le seguenti tipologie di obiettivi specifici (anche in conseguenza delle differenze tra gli output attesi dalle diverse strutture):

#### ❖ Obiettivi di **PROCESSO**

##### A1) Obiettivi di **PRESIDIO**

Obiettivi che riguardano il **presidio dei processi e le attività tipiche delle strutture**.

Nell'ambito della Programmazione triennale MUR si possono configurare come obiettivi di presidio "potenziato" alcuni dei processi già attribuiti alle strutture che incidono sulla qualità del monitoraggio degli obiettivi della PRO3, in ragione della particolare attenzione da dedicare alla verifica dell'andamento delle attività per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.

##### A2) Obiettivi di **MIGLIORAMENTO**

Obiettivi che si propongono di **migliorare, attraverso l'innovazione incrementale, l'efficienza e/o l'efficacia dei processi** delle singole strutture al fine di ottimizzare il servizio offerto.

Si possono configurare come obiettivi di miglioramento anche gli eventuali obiettivi attribuiti a strutture per l'implementazione e la verifica sistematica di attività amministrative che incidono sulla qualità del monitoraggio e del raggiungimento degli obiettivi della PRO3. Tale decisione può essere presa anche in ragione della particolare complessità ed articolazione sia dal punto di vista delle risorse collegate sia rispetto alla complessità dell'impianto degli obiettivi ed indicatori prescelti.

❖ **Obiettivi di PROGETTO**

B1) **Obiettivi di INNOVAZIONE**

Obiettivi che interessano **singoli progetti trasversali ai diversi uffici**. Essi vengono assegnati ad un gruppo di progetto composto da addetti con competenze trasversali.

❖ **Obiettivi di CRESCITA**

C1) **Obiettivi di BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Obiettivi che hanno, come caratteristica distintiva, l'orientamento all'implementazione di **interventi volti al miglioramento del benessere organizzativo dei lavoratori** inteso come variabile chiave per un incremento della produttività e per la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità. In questa tipologia di obiettivi sono ricompresi gli obiettivi del PAP, che è parte integrante del PIAO.

C2) **Obiettivi PROSPETTIVE DI GENERE**

Obiettivi **volti a favorire l'uguaglianza di genere** nelle organizzazioni definiti nel [Gender Equality Plan \(GEP\)](#), il quale è allegato al presente documento.

❖ **Obiettivi di PTPCT**

D1) **Obiettivi di TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE**

Obiettivi fissati in osservanza di quanto definito nell'ambito della **sottosezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza"**.

Per quanto riguarda gli obiettivi di presidio, gli indicatori vengono declinati in termini di compliance (conformità alla normativa) o efficienza e di efficacia del processo seguendo le modalità descritte all'interno del [SMVP](#).

In merito alle altre tipologie, per ciascun obiettivo definito viene identificato all'interno del PIAO un indicatore appropriato ed il relativo target.

In chiusura del processo di pianificazione degli obiettivi specifici e dopo un confronto con i Dirigenti ed i Responsabili di Area, il Segretario Generale procede alla validazione degli obiettivi operativi di ciascuna struttura amministrativa attribuendo contestualmente la relativa fascia di pesatura tra quelle definite nella seguente tabella:

TIPOLOGIA OBIETTIVI	PESATURA – FASCIA 1	PESATURA – FASCIA 2	PESATURA – FASCIA 3	PESATURA – FASCIA 4*
<b>Obiettivi Presidio / Trasparenza e Anticorruzione</b>	60%	70%	80%	100%
<b>Obiettivi Miglioramento / Benessere Organizzativo/ Prospettive di genere</b>	40%	30%	20%	0%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*Nell'eventualità in cui, per uno specifico anno, non fossero assegnati ad una determinata struttura obiettivi di miglioramento

*Tabella 2 – Pesatura tipologia obiettivi*

Per l'anno 2025, il Segretario generale assegna le fasce di pesatura agli obiettivi delle strutture come di seguito esposto:

- Fascia 1: Ufficio Valorizzazione e Innovazione, Ufficio Comunicazione, ITCS, Ufficio Tecnico

- e Logistica;
- Fascia 2: Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Ufficio Supporto Organi di Governo e Gestione Documentale, Ufficio Segreterie Scientifiche, Biblioteca, Ufficio Strategie e Sistemi, Struttura tecnica dell'Area Neuroscienze, Servizio Prevenzione e Protezione;
  - Fascia 3: Ufficio Segreteria Didattica e Allievi, Ufficio Bilancio, Ufficio Emolumenti, Ufficio Ragioneria, Ufficio Gestione Progetti, Staff PTA del Laboratorio Interdisciplinare, Privacy Manager, Ufficio Procurement e Contratti, Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali.

In merito alla valutazione finale degli obiettivi di presidio e trasparenza/anticorruzione e degli obiettivi di miglioramento, benessere organizzativo e prospettive di genere, ai risultati conseguiti viene attribuita una valutazione numerica puntuale che, ai fini del feedback finale, viene ricondotta alle scale di classificazione già esposte nel [SMVP](#).

La valutazione finale della performance organizzativa di ciascuna struttura viene quindi calcolata come media ponderata del punteggio totale attribuito agli obiettivi di presidio e trasparenza/anticorruzione e del punteggio totale attribuito agli obiettivi di miglioramento/benessere organizzativo/prospettive di genere applicando le fasce di pesatura individuate dal Segretario Generale per ogni struttura in sede di assegnazione degli obiettivi.

### **OBIETTIVI SPECIFICI SISSA 2025-2027**

Si riportano di seguito, nell'ambito delle azioni strategiche definite nel Piano Strategico 2024-2027 e nell'ambito delle azioni di qualità (definite nelle [Linee guida per le Politiche della Qualità](#)), gli obiettivi specifici che la Scuola intende perseguire nel triennio 2025-2027.

La tabella sottoesposta evidenzia gli obiettivi attribuiti alle strutture tecnico-amministrative della Scuola con riferimento agli obiettivi di miglioramento e di benessere organizzativo (tipologia A2 e C1). Nella tabella vengono inoltre riportati gli obiettivi 2025 che, a seguito di una puntuale analisi degli uffici sullo stato di avanzamento lavori e a fronte delle complessità riscontrate per il loro completamento, richiedono una rimodulazione del target.

Come già evidenziato in precedenza, la Scuola ha scelto di definire i propri obiettivi generali secondo quattro prospettive (basate sul modello Balanced Scorecard), una delle quali fa riferimento agli utenti e stakeholders, con obiettivi che mirano a mantenere alti i livelli di Customer Satisfaction sui servizi erogati dalla Scuola.

Come per gli obiettivi generali, anche nel processo di pianificazione degli obiettivi specifici, sono stati tenuti in debita considerazione le risultanze e gli ambiti di miglioramento nei servizi erogati, emersi dai questionari di customer satisfaction che la Scuola eroga annualmente al personale docente, agli assegnisti, agli studenti ed al personale tecnico-amministrativo.

In coerenza con la logica di integrazione dei diversi ambiti di programmazione, il legame tra le performance e la creazione di valore pubblico è reso esplicito attraverso il collegamento degli obiettivi assegnati alle varie strutture della Scuola con le azioni del Piano Strategico.

Gli obiettivi di presidio (tipologia A1) assegnati a ciascuna struttura tecnico-amministrativa vengono allegati al presente Piano. In vista dell'avvio della Programmazione triennale 2024-2026 sono stati configurati ed evidenziati come obiettivi di presidio "potenziato" alcuni dei processi già attribuiti alle strutture che incidono sulla qualità del monitoraggio degli obiettivi della PRO3, in ragione della particolare attenzione da dedicare alla verifica dell'andamento delle attività per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi di trasparenza ed anticorruzione (tipologia D1) sono definiti coerentemente al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025-2027 della Scuola che costituisce la sottosezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO ed inseriti in allegato al presente Piano.

Viene inoltre allegato al presente PIAO il [GEP](#) nel quale sono esplicitati gli obiettivi di prospettive di genere per il 2025 (riconducibili alla tipologia C2).

Gli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile si identificano con la sommatoria di tutti gli obiettivi assegnati alle strutture/funzioni di loro diretta responsabilità, in una logica “cascading”.

Si riporta inoltre apposita tabella con l’evidenza delle risorse economiche stanziare per l’anno 2025. A tal proposito si evidenzia che gli importi riportati in tabella fanno riferimento ai costi 2025 (esclusi gli ammortamenti) inseriti nel budget economico di previsione 2025-2027 ed agli investimenti 2025 inseriti nel budget di previsione degli investimenti 2025-2027.

Le risorse economiche sono state anche suddivise tra:

- Fondi Scuola;
- Fondi di budget assegnato dalla Scuola alle Aree scientifiche ed al Laboratorio Interdisciplinare;
- Fondi destinati ad iniziative attuative del Piano Strategico;
- Fondi Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027;
- Fondi PNRR;
- Fondi dei progetti europei;
- Fondi dei progetti;

AZIONI STRATEGICHE E OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile	Migliorare l'organizzazione dell'Archivio Generale (piano -1) con ripristino del progetto originale: armadi scorrevoli contrassegnati per Ufficio e tipologie di documenti	a) Individuazione metri lineari per Ufficio di materiale documentale non storico da eliminare senza procedura di scarto b) Predisposizione piano di organizzazione degli armadi e definizione procedura di deposito in archivio generale	a) 100% entro il 31/12/2024 b) 100% entro il 31/12/2025	OGD
	Riorganizzazione del Servizio Prevenzione e Protezione	Analisi operativa del servizio prevenzione e protezione ai fini dell'attività di prevenzione dei rischi all'interno della Scuola	100% entro il 31/12/2025	SPP
AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile/semplificazione e digitalizzazione/ RICERCA - promuovere l'Open Science	Migliorare la fruibilità delle pagine informative sulla base delle novità introdotte dalla Policy Open Science	Redazione di nuovi testi informativi al fine dell'aggiornamento delle pagine web	100% entro il 31/12/2025	BIBLIO
AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile/semplificazione e digitalizzazione	Verifiche corrispondenze risultanze inventariali a seguito della ricognizione inventariale straordinaria del patrimonio mobiliare effettuata nel 2024	Analisi risultanze attività ricognizione inventariale e verifiche corrispondenze inventariali	100% entro il 31/12/2025	ITCS
	Verifiche corrispondenze risultanze inventariali a seguito della ricognizione inventariale straordinaria del patrimonio mobiliare effettuata nel 2024	Analisi risultanze attività ricognizione inventariale e verifiche corrispondenze inventariali	100% entro il 31/12/2025	NEUR_STAFF
	Verifiche corrispondenze risultanze inventariali a seguito della ricognizione inventariale straordinaria del patrimonio mobiliare effettuata nel 2024	Analisi risultanze attività ricognizione inventariale e verifiche corrispondenze inventariali	100% entro il 31/12/2025	UTL
AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione	Revisione dei dati catalografici, anagrafici e amministrativi in vista del passaggio ad un nuovo software gestionale	Soluzione degli errori bloccanti sulle estrazioni dei dati relativi alle riviste	100% entro 31/12/2025	BIBLIO
	Valutare l'efficacia dei report di Pentaho a supporto delle elaborazioni contabili di competenza dell'Ufficio Bilancio	a) Analisi dei report di contabilità già presenti in Pentaho e valutazione della loro utilizzabilità; b) Approfondimento delle metodologie per lo sviluppo di report personalizzati in base alle specifiche esigenze della Scuola.	a) e b) 100% entro il 31/12/2025	BIL
	Produzione dei cedolini con l'applicativo HR-Suite di Cineca per tutto il personale docente e PTA e per i borsisti di dottorato	Monitoraggio configurazioni, gestione stampa, archiviazione e invio dei cedolini secondo le nuove funzionalità previste dall'applicativo HR-Suite	100% entro il 30/06/2025	EMO
	Digitalizzazione tramite banca dati CINECA - ESSE3 delle carriere di tutti gli studenti/studentesse SISSA a partire dai primi titoli rilasciati	Verifica e aggiornamento del file delle carriere degli studenti/studentesse dei corsi di PhD a partire dai primi titoli rilasciati, ai fini del caricamento sull'applicativo CINECA - ESSE3	100% entro il 31/12/2025	SDA
AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione	Migliorare il sistema di prenotazione delle aule della sede di via Bonomea di pertinenza delle Aree Scientifiche	Redazione di un manuale d'uso che fornisca le indicazioni per la corretta prenotazione delle aule della sede di via Bonomea di pertinenza delle Aree Scientifiche	100% entro il 31/12/2025	SEGSCI
	Monitoraggio degli allievi provenienti da altre istituzioni per la formazione dottorale di eccellenza (ViS)	Sviluppo di un sistema di monitoraggio costante dei ViS (finanziati e non) e predisposizione di un report quadrimestrale	100% entro il 31/12/2025	SEGSCI
	Monitoraggio dell'andamento dei progetti PNRR su base mensile e del regolare caricamento e trasmissione nella piattaforma Atwork di spese e rendiconti	Predisposizione e aggiornamento dei file a supporto della compilazione dei cronoprogrammi, costruiti su base mensile di spesa richiesti dal MUR e dagli Hub per i progetti PNRR	100% entro il 31/12/2025	UGP
	Analisi della gestione attuale dei fondi residui di progetto, anche al fine di definire, se necessario, nuove modalità di gestione	Raccolta dati sulla formazione e sull'utilizzo dei residui di progetto e analisi configurazioni contabili di gestione attuali e possibili modifiche delle stesse	100% entro il 31/12/2025	UGP
	Miglioramento delle modalità di valutazione della performance individuale all'interno del SMVP	Studio di fattibilità su modalità aggiuntive di valutazione della performance individuale	100% entro il 31/12/2025	USS, UGSRU
	Adeguamento dei registri inventariali e delle rilevazioni nel gestionale a seguito della ricognizione inventariale straordinaria del patrimonio mobiliare effettuata nel 2024	Analisi e allineamento inventario e scritture di patrimonio	100% entro il 31/12/2025	RAGIO

AZIONI STRATEGICHE E OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
	Verifiche, valutazioni e contabilizzazioni propedeutiche alla chiusura dei conti economici e patrimoniale e alla redazione del Bilancio d'Esercizio	a) Realizzazione dei controlli necessari per la chiusura dell'esercizio 2024, compresa la verifica delle partite debitorie e creditorie scadute da oltre 5 anni, nonché l'analisi delle partite relative ai fondi rischi e oneri b) Registrazione delle scritture di assestamento necessarie per la chiusura dei conti economici e patrimoniali e per la redazione del bilancio d'esercizio	a) e b) 100% entro il 30/04/2025	BIL
	Monitoraggio parametri di bilancio di specifico interesse della Scuola	Definizione di una proposta di un set di parametri di bilancio relativi al personale e alle macrocategorie di bilancio da implementare	100% entro il 31/12/2025	BIL
	Regolamento per il reclutamento e la gestione dei contratti di ricerca	Redazione di una bozza del regolamento per il reclutamento dei contratti di ricerca ai sensi del novellato articolo 22 della L. 240/2010 che recepisca le indicazioni del relativo CCNL sia dal punto vista giuridico che economico	100% entro il 28/02/2025	EMO, UGSRU
	Migliorare la sicurezza delle informazioni attraverso l'implementazione MFA e promuovendo la cybersecurity awareness	Applicazione dell'autenticazione a più fattori sugli accessi VPN e sull'autenticazione ai gestionali CINECA.	100% entro 31/12/2025	ITCS
	Stesura di un regolamento del Laboratorio Interdisciplinare	a) Predisposizione di una bozza del regolamento b) Stesura finale e approvazione del regolamento	a) 100% entro il 31/01/2025 b) 100% entro il 31/12/2025	LAB INT_STAFF
<b>AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione</b>	Facilitare l'archiviazione dei progetti del laboratorio di meccatronica	Progettazione e realizzazione di un database codificato dei progetti del laboratorio di meccatronica con inclusi componenti di magazzino e BOM (Bill Of Materials). Creazione di una interfaccia automatica del database con i programmi di progettazione usati dal Laboratorio (Solidworks...).	100% entro il 31/12/2025	NEUR_STAFF
	Rinnovo dell'autorizzazione relativo allo stabulario presso l'Ospedale Gervasutta di Udine	Espletamento delle pratiche autorizzative relative allo stabulario presso l'Ospedale Gervasutta di Udine	100% entro il 31/12/2025	NEUR_STAFF
	Trasferimento in Titulus e Conserva dell'archivio documentale presente su piattaforma Open work (2007-2015) con il supporto di ITCS	Studio di fattibilità: analisi degli strumenti a disposizione, confronto con CINECA e individuazione di possibili soluzioni per il versamento	100 % entro il 31/12/2025	OGD
	Manuale di gestione documentale della SISSA, anche alla luce del passaggio alla nuova versione di Titulus 5 con il supporto di ITCS	Redazione del Manuale di gestione documentale SISSA sulla base della bozza predisposta nel 2024	100 % entro il 31/12/2025	OGD
	Piano di gap analysis per la verifica di conformità normativa rispetto al Regolamento EU 679/2016 e al D. lgs. 196/2003 in tutti gli uffici SISSA	Predisposizione documento per identificare criticità e carenze dal punto di vista normativo e proposte per superarle anche mediante format documentali e supporto operativo per uffici	70% entro il 31/12/2024 100% entro il 31/12/2025	PRIV_MAN
	Monitoraggio dell'andamento dei progetti PNRR	Report quadrimestrale agli organi sull'andamento dei progetti PNRR	100% entro il 31/12/2025	UGP
	Monitoraggio dell'evoluzione del disegno di legge sul pre-ruolo	Analisi normativa ed eventuale redazione di una bozza del regolamento attuativo del disegno di legge sul pre-ruolo	100% entro il 31/12/2025	UGSRU
	Regolamento attuativo del DM 21/10/2024 ai fini della valutazione degli RTT per la chiamata nel ruolo di Professore di II fascia	Redazione di una bozza del regolamento conforme ai criteri definiti nel DM 21/10/2024	100% entro il 28/02/2025	UGSRU
	Analisi della completezza del regolamento in materia di chiamate dei professori di I e II fascia ai sensi della Legge 240/2010	Analisi e revisione del regolamento attualmente vigente	100% entro il 31/12/2025	UGSRU
	Configurazione del software SSL per la gestione della sorveglianza sanitaria e della formazione obbligatoria in temini di sicurezza	Subordinatamente all'acquisizione del software, inserimento dei dati e loro configurazione che permetta una gestione efficace della sorveglianza sanitaria e della formazione obbligatoria	100% entro il 31/12/2025	UGSRU, SPP
Regolamento interno per affidamenti "sotto-soglia" comunitaria	Redigere un regolamento "sotto soglia comunitaria" a seguito dell'entrata in vigore del nuovo codice appalti D.lgs. 36/2023 e del decreto correttivo	100% entro il 31/12/2025	UPC	
<b>AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione</b>	Codice di condotta degli allievi dei Corsi di PhD	Predisposizione di una bozza del regolamento sul procedimento disciplinare per gli allievi dei corsi di PhD da sottoporre alla Direzione per l'approvazione agli organi	100% entro il 30/09/2025	SDA

AZIONI STRATEGICHE E OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
	Regolamento per contratti di ricerca, consulenza, cessioni di risultati di ricerca, didattica e contributi di ricerca	Redazione di una bozza da presentare alla Direzione del nuovo "Regolamento per contratti di ricerca, consulenza, cessioni di risultati di ricerca, didattica e contributi di ricerca" al fine di renderlo maggiormente efficace ed in linea con le nuove normative	100% entro 31/12/2025	VAL
<b>AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione/ PRINCIPI GENERALI - promuovere posizionamento e ruolo in reti e iniziative locali, nazionali e internazionali</b>	Rafforzare il servizio di supporto alla gestione dei progetti di ricerca fornito dagli uffici della Scuola coinvolti attraverso l'adesione all'associazione EARMA (European Association of Research Managers and Administrators)	Analisi delle modalità di adesione all'associazione EARMA (European Association of Research Managers and Administrators) e relative attività ai fini dell'adesione	100% entro 31/12/2025	UFRI
<b>ASSICURAZIONE QUALITA' - promuovere l'assicurazione della qualità</b>	Visita periodica del comitato scientifico internazionale	Organizzazione dell'incontro in presenza dell'International Scientific Advisory Committee	100% entro il 31/12/2025	OGD
<b>CAMPUS - edilizia</b>	Sviluppo edilizio del comprensorio di via Bonomea: costruzione del nuovo edificio denominato PR14	Pubblicazione del bando di gara con procedura aperta per l'appalto integrato della progettazione esecutiva e dei lavori di costruzione del nuovo edificio	100% entro 30/06/2025	UTL
<b>CAMPUS - sostenibilità ed efficientamento energetico</b>	Edilizia sostenibile: interventi di efficientamento energetico e gestione dei consumi degli edifici del comprensorio di Via Bonomea	Affidamento lavori e apertura cantiere per l'installazione dell'impianto fotovoltaico	100% entro 31/12/2025	UTL
<b>DIDATTICA - formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera</b>	Migliorare la didattica in presenza e ibrida	Realizzazione delle nuove aule didattiche attraverso la predisposizione dei dispositivi multimediali	100% entro 31/12/2025	ITCS
<b>RICERCA - sostenibilità infrastrutture tecnologiche</b>	Sviluppare le infrastrutture tecnologiche	Messa in produzione del nuovo cluster HPC e migrazione in situ della parte servizi	100% entro 31/12/2025	ITCS
<b>VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - comunicazione esterna</b>	Definizione di una Social Media Policy della SISSA	Pubblicazione delle linee guida sul sito della SISSA - sezione media	100% entro il 31/12/2025	UCOM
<b>VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - comunicazione esterna</b>	Rafforzamento della componente internazionale al Convegno Nazionale di Comunicazione della Scienza	Organizzazione di almeno due appuntamenti con ospiti stranieri nell'ambito del Convegno Nazionale di Comunicazione della Scienza	100% entro il 31/12/2025	UCOM
<b>VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - valorizzare i risultati della ricerca e promuovere i rapporti con le imprese e PA</b>	Realizzazione dell'iniziativa PHD4Innovation 2025 - Edizione iNEST	Progettazione, preparazione e implementazione di un percorso di "learning by doing" - all'interno delle attività di Talent Valorisation incentrato sui temi dell'innovazione in azienda - aperto a studentesse/i PhD di tutte le università del Triveneto	100% entro 31/12/2025	VAL
<b>AMMINISTRAZIONE - benessere organizzativo</b>	Rendere più efficace la comunicazione interna tra i membri del gruppo	Numero di riunioni per gruppi di competenza (infrastruttura, applicativi e dati, supporto all'utenza)	>=3 per anno per gruppi di competenza	ITCS
	Predisposizione di un vademecum orientativo e di una formazione iniziale da fornire ad ogni persona che inizia un'attività alla SISSA, scientifica e non	Elaborazione del vademecum orientativo e definizione della formazione iniziale	100% entro il 31/12/2025	UGSRU
<b>AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione</b>	Verifica dei regolamenti vigenti di competenza	Analisi dei regolamenti presenti sul sito web della Scuola ed eliminazione di quelli non più vigenti	100% entro il 31/12/2025	OBIETTIVI TRASVERSALI (per tutti gli uffici coinvolti)
<b>INCLUSIONE, PARI OPPORTUNITA' ED EQUILIBRIO DI GENERE - implementare il pieno utilizzo della lingua inglese</b>	Mettere a disposizione la documentazione rilevante in lingua inglese per favorire un ambiente inclusivo	Traduzione in inglese dei regolamenti, se non già esistenti, e pubblicazione sul sito web istituzionale	100% entro il 31/12/2025	

TOTALE RISORSE ECONOMICHE 2025									
	Fondi Scuola	Budget Aree e LINT	Fondi Piano Strategico	Dipartimenti Eccellenza	PNRR	Progetti europei	Programmazione triennale	Altri progetti	TOTALE
RICERCA	19.938.530	1.840.894	1.997.430	3.080.408	6.575.265	4.238.154	484.240	23.670.055	74.205.240
DIDATTICA	5.011.763	52.923							
TERZA MISSIONE	168.800	48.600							
OBIETTIVI TRASVERSALI	7.041.676	56.504							
<b>TOTALE</b>	<b>32.160.768</b>	<b>1.998.920</b>	<b>1.997.430</b>	<b>3.080.408</b>	<b>6.575.265</b>	<b>4.238.154</b>	<b>484.240</b>	<b>23.670.055</b>	<b>74.205.240</b>

BIBLIO	BIBLIOTECA	SDA	UFFICIO SEGRETERIA DIDATTICA ED ALLIEVI
BIL	UFFICIO BILANCIO	SEGSCI	UFFICIO SEGRETERIE SCIENTIFICHE
USS	UFFICIO STRATEGIE E SISTEMI	SPP	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE
EMO	UFFICIO EMOLUMENTI	UCOM	UFFICIO COMUCAZIONE
ITCS	INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES	UFRI	UFFICIO RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI
LAB INT_STAFF	STAFF PTA LABORATORIO INTERDISCIPLINARE SCIENZE NATURALI E UMANISTICHE	UGP	UFFICIO GESTIONE PROGETTI
NEUR_STAFF	STRUTTURA TECNICA AREA NEUROSCIENZE	UGSRU	UFFICIO GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE
RAGIO	UFFICIO RAGIONERIA	UPC	UFFICIO PROCUREMENT E CONTRATTI
PRIV_MAN	PRIVACY MANAGER	UTL	UFFICIO TECNICO E LOGISTICA
OGD	SUPPORTO ORGANI DI GOVERNO E GESTIONE DOCUMENTALE	VAL	UFFICIO VALORIZZAZIONE E INNOVAZIONE

## 2.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance individuale*, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Il riferimento alla performance individuale è presente in tutte le fasi che compongono il ciclo della performance.

Nella **fase programmatica**, gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura vengono poi tradotti in pianificazione operativa tra Dirigente/i, Responsabile di Area e rispettivi Responsabili di Ufficio e tra quest'ultimi ed i propri collaboratori in riferimento ai relativi ambiti lavorativi **entro il 15 gennaio**.

Entro la medesima data, ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Dirigente/i, Segretario Generale,...) attribuisce singolarmente, a ciascun collaboratore di diretta responsabilità, compiti e mansioni in funzione degli obiettivi di struttura assegnati e condivide, con ognuno, la scheda di valutazione individuale (che verrà utilizzata per l'anno a venire) per condividere i comportamenti attesi e richiesti da ciascuno, sulla base del proprio ruolo.

La **fase di monitoraggio intermedio** della performance individuale si effettua nel periodo che intercorre tra i due momenti di monitoraggio intermedio della performance organizzativa di struttura (**tra il 31 maggio ed il 15 ottobre**). Ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Dirigente, Segretario Generale,...) organizza un colloquio con ciascuno dei propri collaboratori con riferimento ai compiti ed alle mansioni (collegati agli obiettivi della struttura) assegnati all'inizio dell'anno ed ai comportamenti attesi e richiesti a ciascuno desumibili dalla scheda di valutazione individuale consegnata ad ognuno all'inizio dell'anno in corso.

Nella **fase di misurazione e valutazione**, una volta conclusa la valutazione della performance organizzativa delle singole strutture, si procede alla valutazione della performance individuale del personale della Scuola in base ai ruoli ricoperti sulla base delle rispettive schede di valutazione, cominciando dai collaboratori (**entro il 15 febbraio**), proseguendo con i Responsabili di Ufficio (**entro il 28 febbraio**). Ciascun Dirigente (o il Segretario Generale nel caso di afferenza diretta) valuta la performance individuale dei Responsabili di Area di diretta competenza **entro il 10 marzo** e, infine, il Segretario Generale valuta la performance individuale del/i Dirigente/i **entro il 15 marzo**. Per quanto riguarda la performance individuale dei Dirigenti, si evidenzia che eventuali obiettivi individuali verranno assegnati dal Segretario Generale in sede di affidamento dell'incarico.

Da ultimo, si procede alla valutazione della performance individuale del Segretario Generale **entro il 31 luglio**, in qualità di responsabile ultimo del buon funzionamento dell'intera struttura amministrativa. Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale (e di conseguenza la sua valutazione individuale) si identificano con la sommatoria di tutti gli obiettivi assegnati alle aree/strutture/funzioni di sua diretta responsabilità. Il Consiglio di Amministrazione, pertanto, in sede di approvazione del presente Piano, delibera in tal senso gli obiettivi in capo al Segretario Generale, aggiungendo, ove necessario, ulteriori obiettivi strettamente individuali.

## 2.2.4 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ED ATTORI COINVOLTI

Il processo di definizione degli obiettivi contenuti all'interno del PIAO segue quindi i passaggi riassunti nella seguente tabella che propone le tempistiche e gli attori coinvolti per ciascuna delle fasi di tale processo:

PROCESSO DEFINIZIONE OBIETTIVI		
PERIODO	ATTIVITÀ	ATTORI COINVOLTI
Settembre – Novembre	Avvio del processo di programmazione	- Direttore - Segretario Generale - Dirigente - Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche - Responsabili Area amministrativa - Responsabili Uffici - Area Pianificazione e Controllo
	Invio delle schede per la programmazione e definizione degli obiettivi specifici	- Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche - Responsabili Aree Amministrative - Responsabili Uffici - Area Pianificazione e Controllo
	Condivisione e definizione proposta di obiettivi specifici - Strutture amministrative	- Segretario Generale - Dirigente - Responsabili Aree Amministrative - Responsabili Uffici - Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche
Novembre	Restituzione proposte obiettivi specifici	- Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche - Responsabili Aree Amministrative - Responsabili Uffici - Ufficio Strategie e sistemi
Novembre – Dicembre	Condivisione finale e definizione obiettivi specifici da portare in approvazione agli organi e stesura PIAO	- Direttore - Segretario Generale - Dirigente - Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche - Responsabili Area amministrativa - Responsabili Uffici - Area Pianificazione e Controllo

Tabella 3 – Tempistiche ed attori coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

### 2.3.1 PREMESSA

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) della SISSA viene redatto in attuazione della Legge 190/2012, del D.lgs. 33/2013 (e successive modificazioni) e sulla base di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), nonché tenendo conto di quanto previsto in merito al Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, approvato dal Consiglio dei Ministri n. 72 dell'8 marzo 2013, alle indicazioni fornite dalla CIVIT, ora denominata ANAC, soprattutto per quanto riguarda il contenuto della circolare 50/13 "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-16", della Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione", della Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 di approvazione del PNA 2016 e delle Linee Guida pubblicate in data 29 dicembre 2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016". Il PTPCT tiene conto delle indicazioni fornite in merito alle Istituzioni Universitarie nella parte III dell'Aggiornamento 2017 al PNA e delle indicazioni contenute nel testo del PNA 2022 approvato il 21/11/22 e pubblicato il 05/12/22.

Il presente Piano triennale costituisce la sezione Anticorruzione e trasparenza del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione ex art.6 del D.L. n. 80 dd. 9 giugno 2021, convertito in legge n. 113 del 6 agosto 2021, d'ora in avanti denominato PIAO, documento "unico" che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività della Scuola in ordine alla performance, alla trasparenza e anticorruzione, al lavoro agile, alla programmazione e alla formazione del personale, alla parità di genere.

Gli ambiti di applicazione di tale Piano riguardano tutte le attività della Scuola (scientifiche, formative ed amministrative) secondo l'accezione più ampia del concetto di "corruzione", che comprende le varie situazioni in cui nel corso dell'attività amministrativa si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati, nonché le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab esterno, indipendentemente dal successo o meno di tale azione.

Tra il mese di dicembre 2024 e gennaio 2025 la SISSA, coerentemente con quanto definito nel Piano Strategico 2024-2027, ha adottato la programmazione economico-finanziaria, la programmazione del personale, gli obiettivi istituzionali/ di valore pubblico e quelli delle singole unità organizzative che sono confluite nel presente PIAO 2025-2027.

La definizione degli obiettivi strategici organizzativi e individuali consente di promuovere in maniera fattiva un sempre maggiore livello di trasparenza. Gli obiettivi previsti dal PTPCT sono integrati all'interno degli obiettivi previsti per le singole strutture, entrando quindi nel ciclo di misurazione e valutazione della performance. Nell'ambito del ciclo della performance le misure sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione hanno natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione degli obiettivi strategici istituzionali. Attraverso la prevenzione dei fenomeni di cattiva amministrazione e il perseguimento di obiettivi di imparzialità e trasparenza si contribuisce alla migliore realizzazione del valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.

## 2.3.2 OGGETTO E FINALITÀ

Il presente documento, redatto in attuazione all'art.1 comma 5, lettera a), della Legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", ha lo scopo di dare attuazione locale alla strategia nazionale relativa alla prevenzione e lotta alla corruzione, attraverso la realizzazione di un'azione coordinata tra strategia nazionale e interna di ciascuna amministrazione. Come accennato in precedenza, il termine "corruzione" va inteso in senso ampio, oltre i confini specifici della definizione e rilevanza giuspenalistica, e comprende tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati e tutte le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni pubbliche.

Sin dal precedente Piano Strategico approvato nel dicembre 2020, è stato inserito tra le azioni strategiche anche il "consolidamento del sistema di prevenzione della corruzione della SISSA, valorizzando l'investimento fatto per il suo sviluppo, che ha portato ad un sistema innovativo per le soluzioni individuate", rafforzando ulteriormente quanto auspicato dal PNA e cioè "prevedere che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale", stabilendo un coordinamento a livello di contenuti tra i due strumenti che le amministrazioni sono tenute ad assicurare.

Nello specifico Il Piano definisce le azioni relative a:

- 1) il processo di adozione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- 2) la gestione del rischio
- 3) la formazione in tema di anticorruzione
- 4) monitoraggio dell'applicazione e formazione relativi al codice di comportamento
- 5) l'adozione delle altre iniziative previste dalla normativa

Inoltre, in ottemperanza all'art.10 del D.lgs. 33/2016, come modificato dal D.lgs. 97/2016, il Piano prevede un'apposita sezione dedicata alla definizione puntuale degli obblighi in materia di trasparenza di trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati in capo ai responsabili dei singoli uffici di questa amministrazione (allegato n. 2)

## 2.3.3. ORGANIZZAZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La SISSA articola la propria organizzazione in tema di prevenzione della corruzione nel modo seguente:

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per la SISSA, individuato ai sensi dell'art.1, comma 7 della Legge 190/2012, è il Segretario Generale, il quale predispone annualmente, per l'approvazione al Consiglio di amministrazione della SISSA, il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno. Il PTPCT della SISSA è pubblicato come sezione integrata del PIAO sulla pagina Piano della performance | Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (sissa.it), alla quale rimanda sia il link presente sulla sezione Disposizioni generali che quello presente sulla sezione Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione. Come previsto dal PNA, in una logica di semplificazione degli oneri,

non viene più trasmesso all'ANAC, né al Dipartimento della Funzione Pubblica. In particolare, spetta al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, come previsto dall'art.1 commi 8 e 10 della L.190/2012. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza provvede inoltre (art.1, comma 10 L.190/2012):

- a) alla verifica dell'efficace attuazione del Piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- b) all'effettiva rotazione degli incarichi nelle strutture preposte allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione, qualora possibile in relazione alla consistenza dell'organico e al livello di specializzazione necessari;
- c) ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione previsti dall'art.1 comma 11 della L.190/2012.

Nello svolgimento della sua attività il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza si avvale dei referenti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, individuati nei responsabili di Area dell'amministrazione centrale. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per le sue attività si avvale, inoltre, del supporto, a tempo parziale, di una figura professionale di categoria D, specificamente incaricata con un incarico di specificità professionale ai sensi del CCNL, oltre che della collaborazione dell'Ufficio Strategie e Sistemi che presidia tutte le attività di programmazione strategica e gestionale in supporto agli organi di governo.

Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT si svolge in parallelo a tutte le attività necessarie per la definizione del PIAO e ne costituisce parte integrante.

Per il triennio 2025-2027, alla luce delle modifiche apportate dal D.lgs. n. 97/2016, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quello della trasparenza (art.1 c. 8 L.190/2012), integrato in una sua apposita sezione (art.10 c.1 D.lgs. 33/2013), su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è adottato secondo le seguenti fasi:

- 1) presentazione al Senato Accademico nella seduta del 12/12/2024, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 2) approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella prima seduta di gennaio 2025, all'interno del quale, oltre alla rappresentanza della comunità SISSA – studenti compresi, è prevista la presenza di 2 componenti esterni, in grado di portare un contributo dal "territorio";
- 3) diffusione del piano alle componenti interne e sua diffusione, anche tramite strumenti telematici, agli stakeholder esterni;
- 4) avvio del processo di raccolta di feedback, finalizzati all'implementazione di nuove azioni mirate.

L'adozione è prevista nei termini di legge.

Le attività e i programmi della SISSA vengono resi disponibili anche agli stakeholder esterni, in particolare durante lo Student Day, giornata in cui la Scuola apre le porte a ca 500 studenti delle scuole superiori provenienti da tutta Italia e la Opening Ceremony, che nel celebrare l'apertura dell'anno accademico offre l'opportunità di raggiungere un pubblico accademico e non, su scala territoriale, nazionale e internazionale. L'Orientation Day infine ha l'obiettivo di far conoscere agli allievi della Scuola le strutture e i processi che sottendono ai servizi loro dedicati. Nell'ottica di

realizzare in maniera sostanziale l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza il Piano, così come definito anche nell'ambito della Sezione del PIAO dedicato alla Performance, trova la sua espressione nelle tabelle allegate n. 2 e 3 dove tra le altre cose vengono indicate le unità organizzative responsabili delle singole misure.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro la scadenza definita dall'ANAC sottopone al Consiglio di Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la pubblica sul sito internet istituzionale della Scuola alla pagina Amministrazione trasparente - Altri contenuti, Prevenzione della Corruzione.

In base al Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità della SISSA, che prevede esplicitamente all'art. 26 lettera d) la necessità di attuare controlli finalizzati alla prevenzione e lotta alla corruzione, la SISSA si è dotata su base biennale di una commissione Audit composta da membri esterni finalizzata a (a) verificare ex ante possibili criticità legate ai processi amministrativi e gestionali definiti, (b) verificare ex post la corretta applicazione delle procedure adottate ed il rispetto della normativa vigente nelle aree di rischio individuate dal piano triennale per la prevenzione della corruzione. Nel corso dei vari mandati la Commissione ha approfondito i singoli processi scelti per l'analisi con incontri e colloqui con il personale e con il controllo di un notevole numero di pratiche a campione. La Commissione Audit ha regolarmente riportato al CDA l'esito delle sue valutazioni, con suggerimenti di miglioramenti e modifiche di alcuni processi specifici. Nello specifico nella relazione datata 08.03.2024 ha, in particolare, fornito un dettagliato quadro sulla gestione dei progetti di ricerca e delle risorse all'interno dell'istituzione. È stato apprezzato il significativo progresso raggiunto nella realizzazione dei progetti, anche PNRR, con una particolare sottolineatura dell'attenzione alla rendicontazione delle spese del personale. È stata raccomandata l'importanza di proseguire con il monitoraggio costante dei progetti. Inoltre, sono state avanzate raccomandazioni specifiche, tra cui la revisione del regolamento relativo al fondo economale e il mantenimento di un sistema di monitoraggio integrato ed efficace per i timesheet e le ore da rendicontare. L'Audit ha evidenziato una gestione attenta e responsabile delle risorse e delle attività legate al PNRR, con particolare attenzione alla trasparenza e alla rendicontazione accurata delle spese. La rilevanza di questo specifico strumento di controllo collaborativo per le attività gestionali della SISSA è confermata ancora dalla conclusione delle procedure per il rinnovo della commissione e con decreto direttoriale n. 421 dd 14/05/2024 è stata nominata la nuova Commissione Audit in carica fino al 31.05.2026.

## **2.3.4 GESTIONE DEL RISCHIO**

### ***ANALISI DEL CONTESTO***

L'analisi del contesto esterno è premessa indispensabile per valutare come il rischio della corruzione possa potenzialmente incidere sulla attività istituzionale della Scuola. Le informazioni di contesto, infatti, supportano la predisposizione del PTPCT riconoscendo le specificità che caratterizzano l'ambiente nel quale la Scuola agisce al fine di eliminare o comunque attenuare il rischio di eventi corruttivi. Il principale ambito di riferimento è quello dove la Scuola ha la sua sede principale, e, più in generale, la Regione Friuli-Venezia Giulia, non trascurando però il contesto nazionale e non solo, in considerazione della "vocazione internazionale" della SISSA. Si può citare in proposito l'analisi condotta dall'"Autorità Nazionale anticorruzione (ANAC) nel rapporto del 17 ottobre 2019 "La corruzione in Italia (2016-2019) - Numeri, luoghi e contropartite dal malaffare", redatto sulla base di un'analisi dei provvedimenti emessi dall'Autorità giudiziaria, in cui si rileva che, nel periodo considerato, il Friuli-Venezia Giulia, assieme al Molise, è l'unica regione d'Italia in cui non si siano verificati eventi corruttivi.

Inoltre, il portale di “Libera News: Associazione contro le Mafie”, presenta anche una prima mappa regionale della percezione e presenza della corruzione. In Trentino e Friuli-Venezia Giulia la corruzione sembra invisibile: un intervistato su due in Trentino ritiene la corruzione poco diffusa o totalmente assente, percentuale che diventa del 43% per il Friuli-Venezia Giulia.

#### Libera presenta il focus sulla percezione e la presenza della corruzione nel nostro Paese

Tale percezione è confermata anche da un report pubblicato nel giugno 2024 dall'ISTAT sulla corruzione in Italia per l'anno 2022 e 2023 dal quale, tra le altre informazioni, si evince che il Friuli-Venezia Giulia è ampiamente con valori sotto la media (3,1%) nella conoscenza diretta di persone oggetto di richieste di denaro o altro in cambio di agevolazioni, beni o servizi e con valori sopra alla media (tra 70 % e 80%) nel denunciare i tentativi corruttivi.

#### La corruzione in Italia: l'ultimo report dell'ISTAT | Sistema Penale | SP

Il contesto in cui la SISSA si trova ad operare quindi, osservato in questa ottica comparativa, non pare presentare particolari profili di criticità. In relazione alle statistiche giudiziarie, le informazioni disponibili, desunte dalle Relazioni inaugurali degli anni giudiziari, per l'anno 2024, non fanno emergere segnalazioni di rilievo per reati contro la pubblica amministrazione. Il procuratore generale presso la Corte di Appello di Trieste sottolinea, con riferimento anche alla recente Riforma Cartabia, che le caratteristiche dei fenomeni criminali nel territorio di competenza sono rimaste sostanzialmente inalterate; in particolare, le tipologie di reato più ricorrenti e di maggiore allarme sociale continuano ad essere quelle riconducibili al fenomeno della violenza domestica e di genere, alla materia degli infortuni sul lavoro, quelle connesse allo spaccio di sostanze stupefacenti ed, infine, quelle dei reati contro il patrimonio, tra le quali spiccano, numericamente, le truffe commesse in danno di anziani e quelle commesse con mezzi telematici che, anche a seguito della pandemia e del conseguente aumento delle transazioni commerciali tramite rete internet, sono in costante crescita.

[https://pg-trieste.giustizia.it/resources/cms/documents/PG\\_2024.pdf](https://pg-trieste.giustizia.it/resources/cms/documents/PG_2024.pdf)

La relazione del procuratore generale della Corte dei Conti evidenzia come durante l'anno trascorso si registrano sul territorio delle lievissime irregolarità nei conti giudiziari mentre gli interventi maggiori si riscontrano nell'ambito di responsabilità mediche (acquisto vaccini e prescrizione farmaci) come già successo passato.

La rilevanza nella componente dedicata agli investimenti dei fondi derivanti dal PNRR è stata oggetto di un apposito focus che ha posto in specifica evidenza i diversi controlli operati dalla Sezione. Oltre a specifici controlli operati in materia di edilizia scolastica e sulle misure realizzate dalla Protezione Civile Regionale per la riduzione del rischio di alluvione e del rischio idrogeologico, particolare attenzione è stata posta agli investimenti in ambito sanitario inerenti alle Case della Comunità, agli Ospedali di Comunità, alle Centrali Operative Territoriali e alle relative opere complementari addivenendo a delle deliberazioni con le quali, seppur in un quadro di insieme relativo alla realizzazione degli interventi sostanzialmente positivo, sono state rilevate alcune criticità. Recentemente, inoltre, la Sezione ha provveduto ad approvare il “Referto relativo ai progetti afferenti al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza concernenti la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, gli Enti Locali e gli Enti del Sistema Regionale Pubblico Allargato”. Con tale referto è stato possibile descrivere un quadro complessivo dei progetti sostenuti dal PNRR posti in essere in qualità di soggetti attuatori dalla Regione, dai suoi enti strumentali e funzionali, dalle Autonomie locali, dagli Enti del Servizio sanitario regionale e dagli enti e dalle istituzioni facenti parte del sistema regionale integrato, quantificandone il costo, le fonti di copertura e lo stato di attuazione. Con tale referto la Sezione, seppur descrivendo, nell'ambito dell'ampiezza dell'oggetto del controllo operato, un

contesto complessivamente positivo sotto il profilo delle tempistiche di attuazione degli interventi, ha provveduto a richiamare tutti i soggetti attuatori alla necessità del tempestivo aggiornamento del sistema informativo ReGIS oltre che ad un vigoroso presidio sugli equilibri di bilancio, per i meccanismi contabili di imputazione e reimputazione delle risorse riferite agli investimenti sostenuti dal PNRR.

<https://www.corteconti.it/Download?id=5d03a661-a294-4142-8b09-e06b712c0fbb>

Il contesto interno della SISSA e la sua organizzazione amministrativa sono descritti nella Scheda anagrafica del PIAO a cui si fa rimando.

Per le finalità della sezione trasparenza e anticorruzione è da ricordare qui l'attività di mappatura dei processi.

Grazie al lavoro di tutti gli uffici anche nel corso del 2024 la mappatura dei processi è stata aggiornata e condivisa con il coordinamento del Comitato dei Responsabili degli Uffici e del Comitato di Direzione costituito da tutti i Responsabili delle Aree amministrative, dal Direttore di ITCS e dal Coordinatore dei tecnici di neuroscienze. L'allegato n. 1 dà evidenza del sistema di complessità e del sistema di responsabilità che caratterizza il contesto interno attraverso un'analisi schematica delle attività gestionali, amministrative e tecniche svolte all'interno della SISSA.

## **VALUTAZIONE DEL RISCHIO**

Nel 2017 si è iniziata una attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio, con partecipazione ai gruppi di lavoro CODAU, parallelamente ad un programma mirato di formazione del personale coinvolto su tale attività, ai fini di descrivere e riordinare l'elenco dei processi per struttura organizzativa e, successivamente, individuare e mappare i processi maggiormente rilevanti ai fini anti-corruzione, in particolare nell'ambito della Didattica, Risorse Umane ed Acquisti, ai sensi della determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 (Aggiornamento 2015 al PNA). Tale attività ha richiesto uno sforzo organizzativo nuovo e trasversale tra uffici, coordinato e supportato dalla funzione di Risk Management, in continuo aggiornamento con il RPCT, ed in coerenza con il PNA. Nel corso del 2024 si è svolta l'attività di aggiornamento della mappatura, tale aggiornamento verrà attuato anche nel 2025 in coerenza con i cambiamenti organizzativi che si verificheranno nell'organizzazione della Scuola. Ferma restando l'indicazione che le amministrazioni si concentrino sui processi interessati dal PNRR e dalla gestione dei fondi strutturali, rimane comunque la necessità che siano presidiati da misure idonee di prevenzione anche tutti quei processi che, pur non direttamente collegati a obiettivi di performance o alla gestione delle risorse del PNRR e dei fondi strutturali, per le caratteristiche proprie del contesto interno o esterno delle diverse amministrazioni, presentino l'esposizione a rischi corruttivi significativi.

La SISSA partecipa a 7 progetti PNRR per un complessivo di risorse pari ad € 14.722.186,24 con un notevole sforzo organizzativo sia nell'ambito del reclutamento del personale che in quello dell'acquisizione di beni e servizi; in tale ambito si è posta particolare attenzione con controlli specifici e mirati, in particolare dando scrupolosa attuazione alle specifiche procedure previste in ambito PNRR sia utilizzando gli applicativi predisposti dal MEF e dal MUR (ReGIS e At Work) sia procedendo alle singole attività di verifica di cui si dà atto con le check list in materia di reclutamento e di acquisto di beni e servizi.

## **TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

La Scuola è impegnata nell'integrazione delle misure di prevenzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa, come evidenziato dall'Aggiornamento 2015 al PNA. Particolare attenzione viene posta quindi all'efficacia e all'efficienza sia dell'organizzazione che dei singoli processi amministrativi, oltre che alla riqualificazione del personale, anche attraverso l'attenzione verso la coerenza tra le misure anti-corruttive e il Piano della Performance, contenuto nel PIAO. La SISSA ha partecipato e continuerà a partecipare al progetto Good Practice, che sta cercando di perseguire, in collaborazione con ANVUR, la strada dell'integrazione delle tre diverse tipologie di informazioni/valutazioni nello stesso strumento.

Per quanto concerne il trattamento del rischio, le azioni collegate ad ogni area o iniziativa sono riportate nell'allegato n. 3 su base triennale. L'ordine di priorità dell'intervento è collegato al grado di rischio determinato dai criteri di cui sopra. Di seguito si riportano le misure organizzative per la prevenzione del rischio:

### Trasparenza

Al fine di ottemperare agli obblighi di trasparenza, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza della SISSA è pubblicato come sezione integrata del PIAO sulla pagina [Piano della performance | Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati \(sissa.it\)](#), alla quale rimanda sia il link presente sulla sezione Disposizioni generali che quello presente sulla sezione Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione. Su quest'ultima pagina verrà pubblicata ogni altra informazione prevista dalla Legge 190/2012.

### Regolamenti della scuola

L'attività interna della Scuola è disciplinata oltre che dalla legislazione primaria statale o sovranazionale (Costituzione, leggi, regolamenti e direttive europee) anche da un apparato normativo di autonomia (Statuto e regolamenti di Scuola) nei limiti riconosciuti dall'ordinamento. Lo Statuto e i regolamenti della SISSA sono pubblicati al seguente link [Regolamenti | Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati \(sissa.it\)](#).

### Formazione

I dipendenti che direttamente o indirettamente svolgono un'attività indicata nel paragrafo 2.3.4 come a rischio di corruzione, partecipano a un programma formativo.

A tal fine il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza individua, su proposta dei Responsabili delle Strutture, del Direttore o dei Coordinatori di Area, il personale, sia tecnico amministrativo sia docente, che ha l'obbligo di partecipare ai programmi di formazione negli specifici settori esposti a rischio. Tale programma di formazione dovrà comprendere un approfondimento delle norme penali in materia di reati contro la pubblica amministrazione ed in particolare i contenuti della Legge 190/2012.

Tali percorsi formativi, finalizzati a sviluppare una cultura dell'etica e della legalità, sono realizzati sia da personale interno della SISSA che di altri Atenei, nonché avvalendosi di esperti esterni e ci si potrà anche avvalere della collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione come previsto dall'art.1, comma 11 della L.190/2012 e scuole di formazione private.

In particolare, nei Piani Triennali della Formazione, parte integrante dei PIAO, la Scuola ha esplicitamente previsto l'apposita sezione dedicata alla Prevenzione alla corruzione con percorsi generici dedicati a tutti i dipendenti ma anche più specifici indirizzati ai soggetti più a rischio. Nel 2017 è proseguita l'attività di formazione per gli operatori direttamente più coinvolti (procedure

online) e per quanti abbiano preso parte al lavoro di mappatura dei processi. Già nel 2016 si sottolinea come sia stato possibile mettere in atto un percorso generale condiviso di formazione specifica sull'Anticorruzione e sulla Trasparenza, nell'ambito del Piano triennale della formazione congiunto con l'Università degli Studi di Trieste e l'Università degli Studi di Udine, che ha permesso l'attivazione del corso on-line "Anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti" per 104 dipendenti della SISSA. La formazione è proseguita anche nel periodo 2018-19, con particolare riferimento ai settori degli acquisti e delle risorse umane. Nel piano della formazione, contenuto nel PIAO attuale, sono previste iniziative specifiche e rilevanti per la prevenzione della corruzione e con un'apposita formazione per i neoassunti.

### Controllo

Il Responsabile della prevenzione e della corruzione e della trasparenza, al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione, in qualsiasi momento può:

- richiedere, anche su segnalazione del responsabile di ciascun Settore/Servizio, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio della SISSA al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

### Codice di comportamento

In accordo con la normativa vigente, la SISSA ha emanato il Codice di Comportamento. In particolare, il Codice è stato adottato, con DD n. 612 dd. 18/12/2014 ed è stato approvato, sempre ai fini dell'avvio del processo di condivisione, dal Senato Accademico del 2/12/2014 e dal Consiglio di amministrazione del 12/12/14.

Fin dal 2014 sono state avviate le seguenti iniziative:

- 1) Comunicazione e diffusione del codice a tutta la comunità SISSA.
- 2) Modifica delle procedure e documentazioni di assunzione al fine di informare tutti i nuovi assunti interessati di quanto previsto dal codice.
- 3) Modifica delle procedure e documentazioni di affidamento delle forniture di beni e servizi al fine di informare tutti gli interessati di quanto previsto dal codice.

Nel corso del 2017 si è consolidata un'attività di monitoraggio ordinario e ci si è concentrati in particolare sull'argomento della rilevazione delle presenze. Il 18/5/2017 è stata inoltrata a tutto il personale la Circolare informativa circa le sanzioni relative alla falsa attestazione di presenza. Il 25/5/2017 il Personale ha frequentato il corso di formazione sull'attestazione delle presenze, organizzato dall'EBIT (D.lgs. 116/2016 e Consiglio dei ministri 19/5/17). Inoltre, si è rammentato che spetta alla SISSA procedere, a seconda dei casi, con provvedimenti disciplinari a partire dal rimprovero scritto.

A dieci anni dall'emanazione del codice di condotta della SISSA, presente sul sito anche in versione inglese, preso atto che non si sono verificate segnalazioni di violazioni dello stesso, il monitoraggio ha confermato che i lavoratori dimostrano di essere a conoscenza dell'utilizzo, per la segnalazione

di doni di modico valore, dell'indirizzo mail [codicedicomportamento@sissa.it](mailto:codicedicomportamento@sissa.it).

Anche nel corso del 2025 verranno avviate iniziative per il monitoraggio dell'applicazione del codice.

### Rotazione degli incarichi

Il Responsabile della prevenzione della corruzione, in accordo con il Direttore della SISSA e con i Responsabili delle Strutture/Aree, può prevedere la rotazione, anche solo sulle diverse fasi di singoli processi, ove possibile in relazione alla consistenza dell'organico e alla specializzazione richiesta, dei dipendenti coinvolti nell'istruttoria o nel rilascio dei provvedimenti di cui alle attività del paragrafo 2.3.4.

Ove la rotazione non sia possibile, per le motivazioni di cui sopra, il Responsabile della prevenzione della Corruzione è tenuto alla verifica a campione, anche avvalendosi di personale e/o strutture e/o organismi esterni competenti in materia, di almeno il 5% delle pratiche (potendo optare, nella quantificazione del 5%, tra il valore economico o tra il numero di pratiche).

Di seguito si dà conto in estrema sintesi degli interventi organizzativi degli ultimi anni. Si è provveduto nel 2016 all'individuazione di un nuovo responsabile delle Segreterie Scientifiche e sono stati nominati 3 nuovi responsabili di Area. Nel 2015 si era già provveduto alla riorganizzazione del precedente Ufficio Economato separandolo in due diverse unità organizzative: l'Ufficio Acquisti e Servizi Generali e l'Ufficio Tecnico e Logistica, a capo dei quali sono stati nominati due funzionari a seguito di una procedura di selezione interna indetta con avviso. A fronte del trasferimento del responsabile precedente sono stati nominati 2 nuovi funzionari. Nel corso del 2017 si è proceduto alla riorganizzazione del sistema degli Acquisti. In particolare, si è creata una struttura che ricomprende le competenze dell'Ufficio Acquisti e dell'Ufficio Affari Generali denominata AGA- Ufficio Affari Generali e Acquisti. Inoltre, è stata introdotta la figura del Buyer scientifico con lo scopo di razionalizzare le procedure di acquisizione del materiale scientifico. È stato inoltre nominato un gruppo di lavoro con l'obiettivo di semplificare e informatizzare le procedure di acquisizione di beni. Infine, nel 2017 si è provveduto alla nomina di un nuovo Segretario Generale Vicario. Nel 2020 è stato attribuito un nuovo incarico di Responsabile dell'Ufficio Valorizzazione e innovazione dell'area Servizi alla ricerca e alla didattica della Scuola.

Nel 2021 si è proceduto ad un ulteriore riassetto organizzativo con razionalizzazione delle attività relative alla gestione delle procedure di acquisto di beni e servizi e alla gestione delle convenzioni e delle partecipazioni. In particolare, l'attività di gestione delle convenzioni e delle partecipazioni è passata all'Ufficio Valorizzazione e Innovazione e l'Ufficio Acquisti e Affari Generali è stato ridenominato Ufficio Procurement e contratti.

Nel corso del 2021 inoltre si è proceduto alla nomina di tre nuovi Responsabili, rispettivamente per l'Ufficio Ragioneria, l'Ufficio Strategie e Sistemi e per la Biblioteca.

Nel 2022 si è intervenuti nuovamente sul riparto delle competenze e delle funzioni in materia di acquisti beni e servizi, convenzioni e gestione partecipazioni. In particolare, la gestione dei processi relativi alla gestione delle partecipazioni e alla predisposizione, approvazione ed attuazione delle convenzioni è stata scorporata dall'Ufficio Acquisti e Affari generali e assegnata all'Ufficio Valorizzazione e Innovazione.

Nel 2023 è stata individuata la nuova responsabile dell'Ufficio supporto organi di governo e gestione documentale. Nel corso del 2023 si è proceduto inoltre alla nomina della nuova Responsabile dell'Ufficio Risorse Umane (dopo procedura selettiva interna) e della nuova Responsabile dell'Ufficio Strategie e Sistemi.

Nel corso del 2024 si è svolta una procedura concorsuale che ha portato alla nomina di una figura

di dirigente, prima assente presso la Scuola, che ha assunto anche il ruolo di Segretario Generale Vicario. È in corso un'analisi organizzativa finalizzata a verificare margini di intervento per migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità del lavoro della struttura tecnica e gestionale della Scuola.

Da quanto sopra si conferma quindi la particolare attenzione al miglioramento della "macchina" amministrativa: difatti, pure nelle ridotte dimensioni della Scuola e nonostante la bassa numerosità di personale tecnico amministrativo che presidia i processi, nel corso degli anni la dinamica di entrate e uscite, passaggi di categoria e mobilità, sono state, per quanto possibile in considerazione della rigidità del regime assunzionale e delle scelte individuali del personale cessato, frutto di valutazioni e di razionalizzazioni organizzative volte a migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa costituendo nel contempo anche strumento preventivo di fenomeni corruttivi.

### Whistleblowing

Nonostante le esigue dimensioni della Scuola in termini di personale dipendente, si è fatto uno sforzo per redigere un protocollo per le segnalazioni di illeciti e irregolarità, e relativo modulo di segnalazione, attivando così una procedura per la raccolta di segnalazione di illeciti da parte dei dipendenti pubblici dell'amministrazione (Whistleblowing). Il suddetto protocollo è stato approvato in data 20/03/2018 dal Senato della Scuola e in data 27/03/2018 dal Cda della Scuola ed è pubblicato in apposita sezione del sito Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità | Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (sissa.it).

### Obblighi informativi

I Responsabili delle strutture coinvolte nelle attività di cui al paragrafo 2.3.4 dovranno informare per iscritto il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dei procedimenti amministrativi istruiti e dei provvedimenti finali adottati, con l'indicazione del Responsabile di ciascun procedimento, dei destinatari e dei tempi di effettiva conclusione dei procedimenti, ove queste informazioni non siano già presenti nell'archivio istituzionale dei provvedimenti, denominato Titulus.

Tale informativa, attraverso la verifica a campione, ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

Sussiste in ogni caso la possibilità, da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, di chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso le strutture della SISSA, tramite l'ausilio di funzionari interni competenti per settore o di una apposita struttura composta da personale esterno, ai responsabili dei Settori/Servizi, informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza.

Il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate mediante invio, all'indirizzo di posta elettronica whistle@sissa.it, appositamente dedicato alla ricezione delle segnalazioni;

l'indirizzo è monitorato esclusivamente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

## **2.3.5 TRASPARENZA: OBIETTIVI STRATEGICI E OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

### ***OGGETTO E RIFERIMENTI NORMATIVI***

Ferma restando la concezione di trasparenza introdotta all'articolo 11 del Dlgs. 150/2009 e secondo le linee guida della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (Delibera CIVIT n. 105/2010), a partire dal triennio 2017-2019, alla luce delle modifiche apportate al D.lgs. 33/2013 dal D.lgs. n. 97/2016 e considerate le Linee Guida sulla Trasparenza pubblicate dall'ANAC in data 29 dicembre 2016, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione della SISSA integra in questa sezione il piano della trasparenza della SISSA. Nell'ambito del tema della trasparenza, che già ai sensi del D.lgs. 150/2009, sulla base del paradigma della libertà di informazione dell'open government, presupponeva l'accessibilità totale da parte di tutta la collettività alle informazioni di pubblico interesse, assumendo una connotazione differente, più estesa, rispetto alla legge 241/1990, dove la nozione era circoscritta al diritto di accesso e alla titolarità di un interesse, le recenti modifiche apportate al D.lgs. 33/2013 dal D.lgs. n. 97/2016 si spingono oltre ancora e introducono il concetto di accesso generalizzato: chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti (art.5 bis del D.lgs. 33/2013). In quest'ottica di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa, si innesta la policy e l'organizzazione stessa della Scuola, che trova una sua rappresentazione all'interno della pagina web [Amministrazione trasparente](#).

### ***OBIETTIVI***

Il ruolo di primo piano che il legislatore ha attribuito alla trasparenza si arricchisce oggi, a seguito dell'introduzione del PIAO, con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di valore pubblico. Essa favorisce, in particolare, la più ampia conoscibilità dell'organizzazione e delle attività che ogni amministrazione o ente realizza in favore della comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, sia esterni che interni. La SISSA attua un livello di trasparenza tale da dare adeguata comprensione dell'attività della Scuola all'utenza interna e alla società civile permettendo la creazione di una relazione diretta tra la Scuola e gli interessati. La promozione della legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità dell'informazione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale di dati, informazioni e notizie riguardanti la Scuola mira ad aumentare il margine di coinvolgimento degli stakeholder esterni e della cittadinanza anche attraverso l'uso di forme di comunicazione rispettose del diritto alla replica e della tutela della privacy.

### ***PROCESSO DI ADOZIONE DEL PROGRAMMA***

- Monitoraggio al 31/05/2025 e monitoraggi intermedi effettuati dal Responsabile della trasparenza con il supporto del referente per la Trasparenza e l'Anticorruzione in costante

confronto con le strutture dell'Amministrazione; Individuazione delle criticità in merito alla qualità ed alla produzione dei dati da pubblicare e analisi delle possibilità di ulteriore automazione del flusso di dati dal sistema informatico U-GOV, alla pagina web dedicata all'Amministrazione Trasparente;

- Presentazione della struttura del PIAO 2025-2027, al Senato, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori) nella seduta congiunta con il Consiglio di Amministrazione del 12/12/2024; approvazione del PIAO 2025-2027, da parte del Consiglio di Amministrazione nella prima seduta di gennaio 2025;
- Presentazione e confronto con il Nucleo di Valutazione, che svolge funzioni di OIV;
- Invio programma ai responsabili di ufficio, al fine di condividerne obiettivi e contenuti.

Il Programma viene presentato anche al Consiglio della Scuola e diffuso a tutta la comunità SISSA, oltre che reso disponibile anche agli stakeholder esterni. In particolare, la SISSA presenta e diffonde le informazioni di pubblico interesse durante lo Student Day, giornata in cui la Scuola apre le porte a 500 studenti delle scuole superiori provenienti da tutta Italia, la Opening Ceremony, che nel celebrare l'apertura dell'anno accademico offre l'opportunità di raggiungere un pubblico accademico non su scala territoriale, nazionale e internazionale. L'Orientation Day infine ha l'obiettivo di far conoscere agli allievi della Scuola le strutture e i processi che sottendono ai servizi loro dedicati. Il Programma della trasparenza è stato elaborato ed approvato in modo coordinato con il Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027 (all'interno del quale nella sezione performance sono riportati, tra gli obiettivi, quelli previsti dal PTPCT) e con il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (di cui costituisce sezione) anch'esso compreso nell'ambito del PIAO 2025-2027.

## **PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA**

Attraverso la figura del referente per la trasparenza e l'anticorruzione prosegue l'azione di verifica dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione dei dati in maniera sistematica e costante, attraverso un confronto con gli uffici competenti e con l'obiettivo di migliorare nei dettagli il programma che stabilisce voce per voce le modalità, i tempi e i responsabili della pubblicazione. I monitoraggi sono stati effettuati con cadenza trimestrale, salvo particolari richieste.

Si prosegue nel monitoraggio degli obblighi di pubblicazione come modificati dall'entrata in vigore del D.lgs. 97/2016 attraverso l'attività del referente di condivisione capillare con le strutture interessate coinvolgendole direttamente nella definizione dei contenuti e delle modalità di estrazione e pubblicazione con l'obiettivo primario di garantire la qualità delle informazioni rendendole comprensibili, omogenee e di facile accessibilità. Accanto a questo lavoro di affinamento della qualità e della leggibilità dei dati prodotti, ci si propone, attraverso un lavoro di continuo coordinamento con le strutture della Scuola, da un lato di automatizzarne sempre di più l'estrazione, aspetto che comporta uno sforzo maggiore nell'immediato ma che già dal 2017 ha iniziato a dare ottimi frutti nei casi in cui si è arrivati a normalizzare la procedura, e dall'altro rendere gli uffici sempre più consapevoli della loro responsabilità nella gestione delle scadenze ed autonomi nella loro pubblicazione, pur nel rispetto delle regole di omogeneità stabilite nel programma.

La SISSA nel corso del 2024 ha acquisito il portale PAT "Portale Amministrazione Trasparente" che è un applicativo fornito dal CINECA, già utilizzato da numerosi enti pubblici, al fine di avere una pubblicazione più tempestiva e migliorativa delle sezioni del sito Amministrazione Trasparente in

ossequio alla normativa nazionale di settore con particolare riferimento a quelle inerenti il Personale ed i Bandi di Gara e Contratti.

Il portale soddisfa in maniera immediata le esigenze informative dell'utenza, garantendo al tempo stesso una navigazione semplice che consente la rapida reperibilità di ogni informazione, in assoluta coerenza con i principi della trasparenza e al fine di consentire ai cittadini di esercitare il diritto di controllo sull'andamento delle funzioni pubbliche e per prevenire e contrastare i fenomeni di illegalità e di corruzione. L'adozione del PAT costituisce un ulteriore passo verso la semplificazione delle attività amministrative e un miglioramento dell'accessibilità delle informazioni.

## 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La figura seguente presenta l'articolazione della Scuola al 1° novembre 2024 e illustra l'organizzazione della SISSA sia dal lato scientifico che da quello amministrativo.

Le tre Aree scientifiche (Fisica, Matematica e Neuroscienze) sono dotate di proprio budget e supportate operativamente da personale tecnico-amministrativo che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'Area stessa (personale tecnico di laboratorio). Per il perseguimento di attività a carattere trasversale la SISSA si avvale della struttura del Laboratorio Interdisciplinare, anche questa supportata da personale tecnico-amministrativo dedicato.

Dal punto di vista organizzativo la Scuola è articolata in 14 uffici e una funzione (di cui 13 uffici afferenti a quattro Aree amministrative che rispondono al Segretario Generale e un ufficio e una funzione direttamente in staff al Segretario Generale) e in 3 strutture – Information Technology and Computing Services (ITCS), Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) e Ufficio Comunicazione – che rispondono al Direttore.

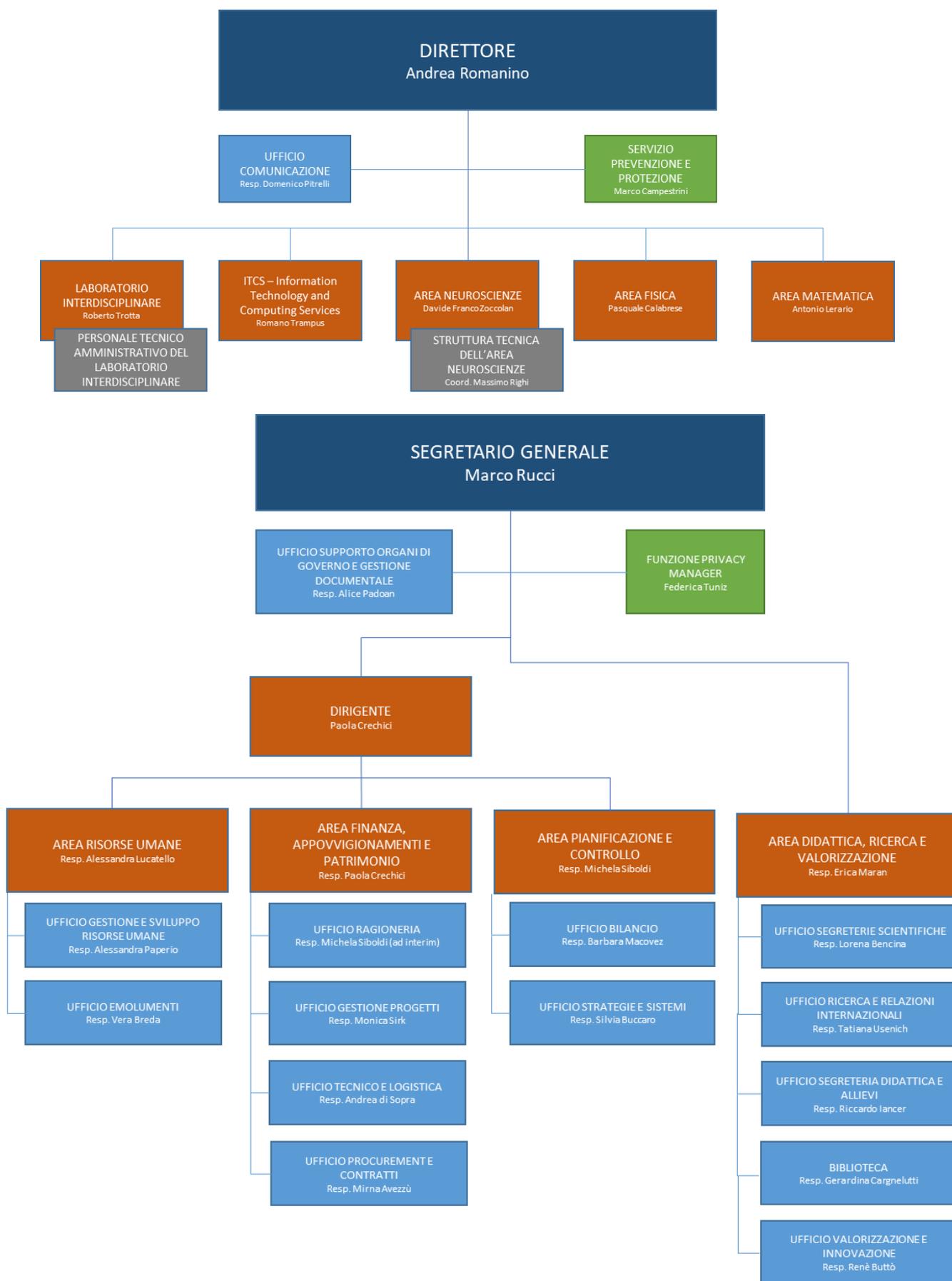


Figura 3 - Articolazione SISSA al 01/11/2024

La rimodulazione del modello organizzativo effettuata negli ultimi anni ha modificato l'assetto organizzativo da una struttura "piatta" ad un modello più evoluto articolato su più snodi manageriali anche attraverso forti investimenti in formazione.

Si riportano di seguito una tabella che illustra la situazione al 1° novembre 2024 in merito alla distribuzione del personale tecnico amministrativo tra le varie strutture della SISSA, con indicazione delle aree di inquadramento.

AREA	STRUTTURA	AREA DI INQUADRAMENTO			Totale
		Collaboratori	Funzionari	Elevate Professionalità	
<b>Area Didattica, Ricerca e Valorizzazione</b>				1	1
	Biblioteca	4	1		5
	Ufficio Segreteria Didattica e Allievi	3	1		4
	Ufficio Segreterie Scientifiche	7	3		10
	Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali	5	2		7
	Ufficio Valorizzazione e Innovazione	5	1		6
<b>TOTALE AREA DIDATTICA, RICERCA E VALORIZZAZIONE</b>		<b>24</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>33</b>
<b>Area Finanza, Approvvigionamenti e Patrimonio</b>					
	Ufficio Ragioneria	6	1		7
	Ufficio Gestione Progetti	5	2		7
	Ufficio Procurement e Contratti	5	1		6
	Ufficio Tecnico e Logistica	4	3		7
<b>TOTALE AREA FINANZA, APPROVVIGIONAMENTI E PATRIMONIO</b>		<b>20</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>27</b>
<b>Area Pianificazione e Controllo</b>				1	1
	Ufficio Bilancio	2	2		4
	Ufficio Strategie e Sistemi	1	3		4
<b>TOTALE AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>Area Risorse Umane</b>				1	1
	Ufficio Emolumenti	4	2		6
	Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane	5	4		9
<b>TOTALE AREA RISORSE UMANE</b>		<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>16</b>
<b>Staff Segretario Generale</b>			1		1
	Ufficio Supporto Organi di Governo e Gestione Documentale	4	2		6
<b>TOTALE STAFF SEGRETARIO GENERALE</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Direzione</b>					
	PTA del Laboratorio Interdisciplinare	2	1		3
	Servizio Prevenzione e Protezione	1	1		2
	Ufficio Comunicazione		4		4
<b>TOTALE DIREZIONE</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

AREA	STRUTTURA	AREA DI INQUADRAMENTO			Totale
		Collaboratori	Funzionari	Elevate Professionalità	
Information Technology and Computing Services (ITCS)					
	Information Technology and Computing Services (ITCS)	5	8	2	15
<b>TOTALE INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
Area Scientifica Neuroscienze					
	Struttura tecnica dell'area Neuroscienze	4	9	1	14
<b>TOTALE PTA AREA NEUROSCIENZE</b>		<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>TOTALE SCUOLA</b>		<b>72</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>130</b>

Tabella 4 - Afferenze del personale amministrativo alle strutture

Non sono stati inclusi nella precedente tabella il Segretario Generale (Dirigente a contratto della Scuola) e la Dirigente di II Fascia, che ha preso servizio nel corso del 2024. Quest'ultima coordina le seguenti tre Aree Amministrative: Area Finanza, Approvvigionamenti e Patrimonio; Area Pianificazione e Controllo; Area Risorse Umane.

Di norma, ciascuna delle quattro Aree Amministrative è presidiata da un Responsabile con inquadramento Area delle Elevate Professionalità, mentre a capo di ciascun Ufficio risulta un Responsabile con inquadramento Area dei Funzionari. Attualmente, un incarico di coordinatore di Area Amministrativa è assegnato ad interim al Dirigente di II Fascia. Non è presente personale tecnico amministrativo con inquadramento Area degli Operatori.

Al fine di approfondire ulteriormente la situazione esposta dalla tabella, si riporta di seguito un grafico che illustra la distribuzione in termini percentuali nelle varie aree di inquadramento per ciascuna struttura.

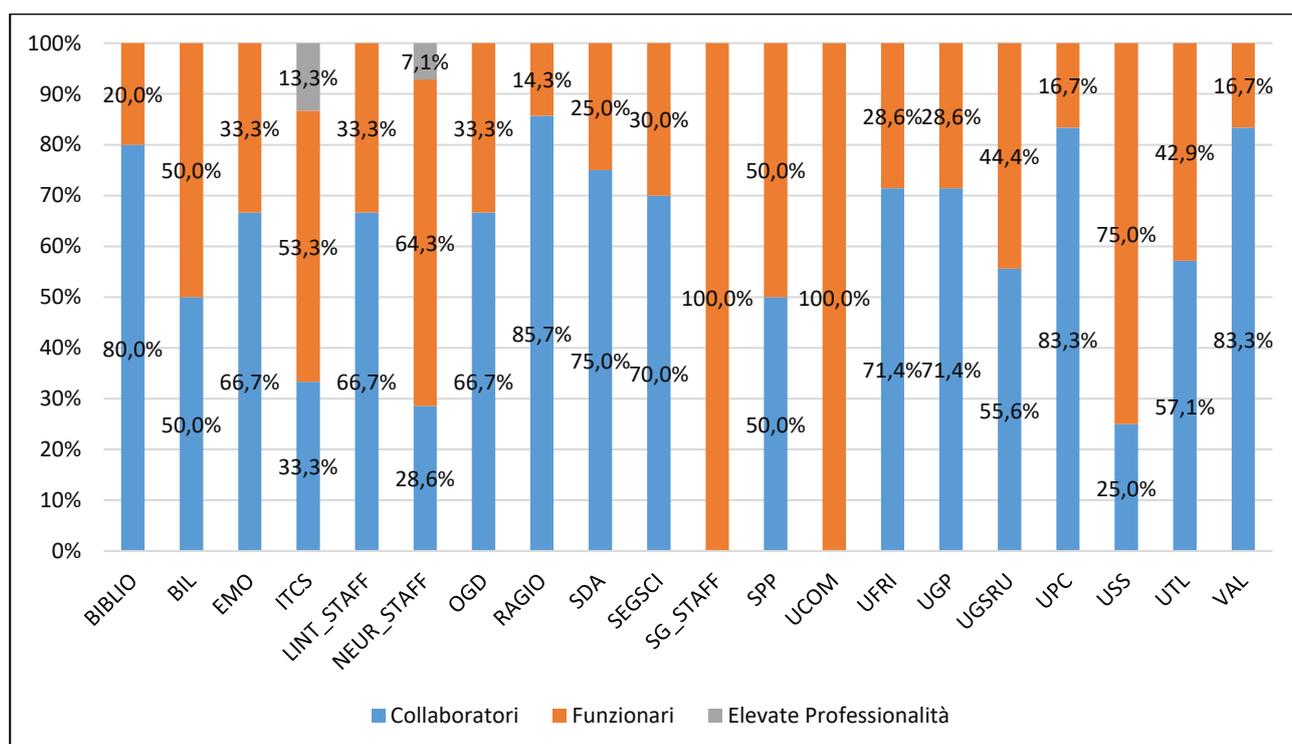


Figura 4 – Aree di inquadramento del personale amministrativo per strutture

## 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è stato introdotto nella Pubblica Amministrazione con la Legge n. 124/2015 (Legge Madia), con l'obiettivo di promuovere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Successivamente, la Legge n. 81/2017 ha delineato i principi generali di questa modalità, sottolineandone alcune caratteristiche fondamentali:

- **Flessibilità organizzativa;**
- **Volontarietà delle parti**, regolata da un accordo individuale;
- **Utilizzo di strumenti tecnologici**, che consentono di svolgere l'attività lavorativa in parte nei locali aziendali e in parte da remoto, nel rispetto dei limiti di orario previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Gli obiettivi del lavoro agile (come emerge anche dalla direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica) sono quindi quelli di incrementare la competitività, consentire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Con l'emergenza COVID-19, il lavoro agile ha subito un'evoluzione significativa, trasformandosi in modalità ordinaria per la prestazione lavorativa nelle Pubbliche Amministrazioni, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. 81/2017 nonché consentendo l'utilizzo di strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'Amministrazione (art. 87, commi 1 e 2, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18, convertito con modifiche nella L. 24 aprile 2020, n. 27). Ha svolto il ruolo di strumento di protezione garantendo nel contempo continuità operativa. Questa esperienza ha messo in evidenza le potenzialità del lavoro agile, non solo come strumento per la gestione delle emergenze, ma anche come leva strategica per migliorare i modelli organizzativi e la resilienza istituzionale.

La presente sezione del PIAO rappresenta lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e individua, in modo programmatico e nell'arco di un periodo triennale, le modalità attuative del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, prevedendo che le attività possano essere svolte dai dipendenti anche in modalità agile, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

### 3.2.1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

A seguito del miglioramento della situazione epidemiologica e del DPCM 23 settembre 2021, il lavoro agile è tornato a essere una modalità integrativa, come nel periodo pre-pandemia, e non più esclusiva per lo svolgimento della prestazione lavorativa. Tuttavia, le esperienze e le azioni intraprese durante l'emergenza COVID-19 hanno posto solide basi per una sua implementazione strutturale.

A partire dal 2020, infatti, la Scuola ha dotato tutto il personale tecnico-amministrativo degli strumenti informatici necessari per il lavoro da remoto e in sede, inclusi device, software e un servizio di Helpdesk informatico costantemente disponibile. È stata inoltre effettuata una mappatura delle attività di ciascun ufficio, individuando quelle compatibili con il lavoro agile e specificando le attività già svolte in tale modalità.

Per favorire l'adozione del lavoro agile, sono stati attivati diversi livelli di formazione per facilitare l'utilizzo della piattaforma Teams, scelta come strumento principale per la collaborazione a distanza.

Oltre alla formazione di base, sono stati successivamente introdotti corsi avanzati per integrare Teams con Outlook e utilizzare app correlate.

A seguito della pubblicazione delle “Linee guida in materia di lavoro agile per le amministrazioni pubbliche”, emanate ai sensi dell’art. 1, comma 6, del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020, che stabilivano le modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori, la Scuola ha dato al personale tecnico-amministrativo la possibilità di sottoscrivere un accordo individuale di lavoro agile. Nella prima fase, tali accordi sono stati sottoscritti dalla quasi totalità del personale interessato, con l’eccezione di un solo dipendente. A partire dalla fine del 2023, tutti i dipendenti in servizio risultano aver sottoscritto un accordo individuale.

Nel 2022, gli uffici competenti hanno aggiornato le schede di valutazione della performance individuale, integrando i comportamenti attesi in ottica di lavoro agile attraverso l’inserimento, dove necessario, di un riferimento specifico alla modalità di lavoro ed all’utilizzo di strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto. Tali aggiornamenti, inizialmente inclusi nel SMVP 2023, sono stati confermati e mantenuti anche per il SMVP 2025.

Sul fronte della dematerializzazione, nel 2021 è stato completato un aggiornamento dello strumento Titulus, per rendere più efficienti i flussi documentali digitali e nel 2023 si è concluso il processo di abilitazione di tutto il personale tecnico-amministrativo a U-SIGN di CINECA, che ha consentito la gestione completamente dematerializzata dei flussi di firma.

Dopo la pandemia, si è ripresa la formazione in presenza per i temi manageriali destinati ai responsabili di Ufficio e di Area, mentre per argomenti più tecnici e specifici, la modalità streaming è stata mantenuta, con ottimi riscontri in termini di efficacia. Tra le iniziative, si segnala in particolare il corso di inglese amministrativo, organizzato su diversi livelli in base a un assessment iniziale avviato a partire dal 2023 e che continuerà anche nel 2025. I feedback hanno evidenziato l’efficacia e l’apprezzamento della modalità online, realizzata tramite piattaforma Zoom.

Tutte le azioni e le iniziative intraprese finora descritte hanno permesso di considerare il lavoro agile come parte integrante del modello organizzativo della Scuola, valorizzandone il potenziale non solo per la gestione di situazioni straordinarie, ma anche per migliorare la produttività, il benessere del personale e l’efficienza operativa nel lungo termine.

Nel Piano strategico 2024-2027 della Scuola, tra gli obiettivi relativi all’amministrazione, è previsto il potenziamento e lo sviluppo dell’organizzazione in un’ottica agile. Tale obiettivo mira a garantire il massimo livello di flessibilità ed efficacia dell’azione amministrativa, promuovendo modalità di lavoro innovative, come lo smart working e la creazione di gruppi trasversali. Questo implica anche interventi di riorganizzazione della struttura organizzativa, con l’obiettivo di rendere il lavoro più dinamico e adattabile alle esigenze emergenti. L’integrazione di queste strategie nel Piano consentirà di consolidare quanto già realizzato e di promuovere una cultura organizzativa moderna e resiliente, capace di rispondere alle sfide future.

Questo processo è ora rafforzato dalla cornice normativa definita dal Titolo III “Lavoro a distanza” del CCNL 2019-2021 del comparto Istruzione e Ricerca firmato il 18.01.2024, che regola il lavoro a distanza per le amministrazioni del comparto prevedendo due modalità principali:

- **Lavoro agile:** caratterizzato da flessibilità organizzativa e svolgimento delle attività sia presso la sede dell’ente che al di fuori, senza una postazione fissa e nei limiti di orario definiti dagli accordi individuali e collettivi.
- **Lavoro da remoto:** una modalità più strutturata, con postazione fissa al di fuori della sede lavorativa e orari precisi, regolata da specifici criteri organizzativi.

Le università, in attuazione di quanto previsto dal CCNL, sono state chiamate a dotarsi di un proprio regolamento interno che disciplini in dettaglio entrambe le modalità, definendo criteri, procedure, strumenti e condizioni operative. A tal fine, nel corso del 2024, la Scuola si è impegnata a definire e adottare Linee guida per il lavoro a distanza del personale tecnico-amministrativo, conformi ai criteri del CCNL e alle esigenze organizzative interne. Tali Linee guida sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 01.10.2024 e successivamente emanate con D.D. 955/2024 del 29.10.2024.

A partire dal 2025, tutto il personale avrà la possibilità di sottoscrivere un accordo individuale per svolgere l'attività lavorativa in modalità a distanza, secondo le disposizioni e i criteri definiti nelle Linee guida adottate.

### **3.2.2 PROGRAMMA DI SVILUPPO E MODALITA' ATTUATIVE: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

Gli **Organi di Governo** della Scuola hanno definito, all'interno del **Piano Strategico 2024-2027** gli obiettivi strategici, strettamente interconnessi tra di loro, tra cui uno dedicato alla promozione dell'**Organizzazione Agile**, anche mediante interventi di riorganizzazione della struttura organizzativa, al fine di garantire il massimo livello di flessibilità ed efficacia dell'azione favorendo nel contempo modalità di lavoro quali smart working e gruppi trasversali, ed un dedicato alla **Semplificazione e Digitalizzazione** dei processi amministrativi.

Relativamente alla tematica del lavoro agile, diventato strumento operativo integrato nelle dinamiche lavorative della Scuola dal periodo pandemico, si segnala che a partire dal ciclo della performance 2021, è stato introdotto nei SMVP un rafforzamento dell'attività di monitoraggio in itinere effettuato in corso d'anno il quale prevede che, in base all'andamento delle attività di ciascuna Struttura nonché all'evoluzione del contesto entro il quale la Scuola opera, il Segretario Generale valuti se richiedere il secondo monitoraggio intermedio da parte di ciascun Responsabile di Ufficio da svolgersi entro il 15 ottobre, volto ad evidenziare lo stato di avanzamento delle attività presidiate da ciascuna Struttura anche in considerazione delle specificità del lavoro agile.

Come previsto a partire dal POLA 2021-2023, si coglie l'occasione della rilevazione annuale del Benessere Organizzativo per inserire delle domande relative all'esperienza di *smart working* vissuta dal personale tecnico amministrativo e formulate per analizzare la situazione specifica della Scuola. Vengono inoltre riportate in questa sezione le domande elaborate dal Gruppo di Lavoro del Politecnico di Milano per la rilevazione del benessere organizzativo in merito al lavoro agile e da loro inserite nell'ambito di rilevazione "L'ambiente di lavoro", al fine di effettuare un confronto con gli altri Atenei che partecipano al progetto Good Practice. Nel questionario, alcune domande prevedevano delle risposte con scelta singola entro le quali scegliere l'opzione di risposta corrispondente alla propria situazione, mentre per altre domande ciascun rispondente ha avuto la possibilità di esprimere il proprio livello di accordo (1 Per nulla d'accordo - 6 Del tutto d'accordo), seguendo quindi una scala da 1 a 6.

Si riportano di seguito i risultati della rilevazione per l'anno 2023:

<b>SEZIONE A – GENERALE</b>			
<b>Domanda</b>	<b>Opzioni di risposta</b>		<b>Percentuale</b>
Con riferimento all'anno 2023 ha effettuato <u>almeno in parte</u> la sua prestazione lavorativa mediante lavoro agile? *	Sì		96,23%
	No		3,77%
Con riferimento all'anno 2023 in che percentuale ha effettuato la sua prestazione lavorativa mediante lavoro agile?	0% - 30%		60,78%
	30% - 70%		36,27%
	70% - 100%		2,94%
<b>SEZIONE B – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO</b>			
<b>Domanda</b>	<b>Opzioni di risposta</b>		<b>Percentuale</b>
Lavorando in un luogo diverso dall'ufficio abituale, l'intensità lavorativa è:	Diminuita		3,92%
	Leggermente diminuita		3,92%
	Rimasta invariata		61,76%
	Leggermente aumentata		18,63%
	Aumentata		11,76%
Avere una maggiore flessibilità l'ha condotta a lavorare più ore?	No, meno del solito		1,96%
	No, come al solito		68,63%
	Sì, più del solito		29,41%
<b>Domanda</b>	<b>Sotto-domanda</b>	<b>Opzioni di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
Lavorare in modalità agile ha influito:	Sul rapporto con i colleghi	Negativamente	10,78%
		Non ha avuto alcun impatto	68,63%
		Positivamente	20,59%
	Sul rapporto con il proprio responsabile	Negativamente	1,96%
		Non ha avuto alcun impatto	80,39%
		Positivamente	17,65%
	Sulle dinamiche e sull'efficienza del lavorare in gruppo	Negativamente	18,63%
		Non ha avuto alcun impatto	53,92%
		Positivamente	27,45%
<b>Domanda</b>	<b>Sotto-domanda</b>	<b>Media</b>	
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile	4,84	
	Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo	5,39	
	Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo	4,60	
<b>SEZIONE C – BENESSERE E CONCILIAZIONE VITA LAVORATIVA E PERSONALE</b>			
<b>Domanda</b>	<b>Opzioni di risposta</b>		<b>Media</b>
Con riferimento al lavoro agile prestato nel corso del 2023, quali sono i principali vantaggi che ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?	Gestire meglio il proprio tempo-lavoro e l'organizzazione delle proprie attività		5,18
	Lavorare con maggiore possibilità di concentrazione		4,96
	Lavorare in un clima di maggiore fiducia ed autonomia		4,56
	Ridurre tempi e/o costi di spostamento casa-lavoro		5,47
	Conciliare le proprie esigenze personali e familiari		5,44

Con riferimento al lavoro agile prestato nel corso del 2023, quali sono i principali svantaggi/difficoltà che ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?	Difficoltà di gestione dei tempi di lavoro	1,99
	Aumentato carico di lavoro	2,19
	Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata "disconnessione"	2,18
	Isolamento dal contesto lavorativo	2,17
	Problematiche nell'utilizzo dell'infrastruttura tecnologica (pc, connessioni,)	1,80
	Difficoltà nell'utilizzo di piattaforme di comunicazione (Zoom, Teams, ....)	1,74
	Mancanza di una postazione di lavoro adeguata (scrivania, sedia, illuminazione...)	2,34
	Difficoltà di conciliazione con le esigenze personali e familiari (es. presenza altre persone in casa)	1,47

**In caso di risposta con valutazione maggiore o uguale a 4 nella domanda precedente:**

Domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
La "Difficoltà di gestione dei tempi di lavoro", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	0,00%
	Parzialmente	61,11%
	Sì	38,89%
L'"Aumentato carico di lavoro", segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	0,00%
	Parzialmente	41,18%
	Sì	58,82%
L'"Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata "disconnessione"', segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	0,00%
	Parzialmente	56,52%
	Sì	43,48%
L'"Isolamento dal contesto lavorativo", segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	10,00%
	Parzialmente	60,00%
	Sì	30,00%
La "Problematiche nell'utilizzo dell'infrastruttura tecnologica (pc, connessioni,...)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	28,57%
	Parzialmente	28,57%
	Sì	42,86%
La "Difficoltà nell'utilizzo di piattaforme di comunicazione (Zoom, Teams, ....)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	0,00%
	Parzialmente	80,00%
	Sì	20,00%
La "Mancanza di una postazione di lavoro adeguata (scrivania, sedia, illuminazione,...)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	9,09%
	Parzialmente	31,82%
	Sì	59,09%
La "Difficoltà di conciliazione con le esigenze personali e familiari (es. presenza altre persone in casa)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	0,00%
	Parzialmente	33,33%
	Sì	66,67%

**SEZIONE D – VALUTAZIONI CONCLUSIVE**

Domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
In sintesi, come valuta complessivamente l'esperienza del lavoro agile?	Molto insoddisfacente	0,00%
	Insoddisfacente	2,94%

	Indifferente	5,88%
	Soddisfacente	34,31%
	Molto soddisfacente	56,86%

\* Chi ha risposto “Sì” a questa domanda ha poi potuto compilare tutta la sezione sul lavoro agile. Chi ha risposto “No” è stato rimandato direttamente al box di commenti finale finalizzato alla segnalazione di osservazioni e commenti relativi all’esperienza di lavoro agile.

*Tabella 44 – Risposte sezione questionario su lavoro agile*

### **3.2.3 CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO**

La SISSA sin dal periodo emergenziale ha interpretato il lavoro agile non solo come risposta a una emergenza (oggettivamente fattore eccezionale senza il quale le dimensioni del fenomeno non sarebbero quelle di cui parliamo ora) ma anche come vera e propria leva gestionale e organizzativa che ha consentito di conciliare le esigenze generali della Scuola (senza accumulare ritardi o creare ostacoli alla normale attività) con la conciliazione vita lavoro di tutto il personale.

Come già citato in precedenza, nella seduta del 1° ottobre 2024, il Consiglio di Amministrazione della Scuola ha approvato le Linee guida per il lavoro a distanza del personale tecnico-amministrativo, successivamente emanate con D.D. 955/2024 del 29.10.2024. Con l’adozione di tali linee guida, a partire dal 2025 tutto il personale avrà la possibilità di sottoscrivere un accordo individuale per svolgere l’attività lavorativa in modalità a distanza, scegliendo tra lavoro agile e lavoro da remoto.

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

Come indicato in premessa al presente Piano integrato di attività e amministrazione la Programmazione Triennale del fabbisogno di personale di cui all'art.4 dlgs 49 del 29 marzo 2012 ne costituisce parte integrante secondo le indicazioni del Dpr 81 del 24 giugno 2022.

#### Linee guida

La programmazione pluriennale del personale SISSA approvata nel PIAO 2022/24 aveva interessato un orizzonte più ampio di quello triennale come da normativa poiché intendeva delineare il profilo della Scuola nei cinque anni accademici a venire, da allora, e dunque sino a fine ottobre 2027. Questo intervallo di tempo era suggerito da una parte dalla durata dei piani straordinari di reclutamento (Dm Mur 445 del 6 maggio 2022, *Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026*), che si concludono in quella data, dall'altra dalle esigenze di programmazione di una realtà con specificità marcate come è quella della SISSA.

Al momento dell'adozione del presente documento la SISSA, come tutto il sistema universitario si trova ad affrontare un pesante taglio sul fondo di finanziamento ordinario, con una riduzione di ca il 7 % del totale della quota base e premiale come ampiamente illustrato nella relazione al bilancio preventivo per il 2025, e dalle novità sulle limitazioni al turn over per tutte le pubbliche amministrazioni per l'anno 2025 recate dal disegno di legge di bilancio all'esame del Parlamento.

Per queste ragioni, in via prudenziale, appare opportuno procedere in sede di approvazione della programmazione triennale del personale per il triennio 2025/2027 alla sospensione dell'attivazione di nuove posizioni a partire dal 2025 con riserva di monitorare attentamente nel corso dell'anno a venire gli effetti della legge di bilancio 2025 approvata in via definitiva e l'impatto effettivo sul sistema universitario e sulla SISSA.

In particolare, l'effetto della sospensione riguarderà 5 posizioni di RTT per il personale docente, una unità di dirigente e 1 funzionario (ex D) per il tecnico amministrativo.

Il profilo delle risorse di personale docente, nonché di quelle logistiche e finanziarie necessarie a supportare adeguatamente le attività della Scuola, va infatti innanzitutto definito tenendo presente la natura di Scuola Superiore ad Ordinamento Speciale (SSOS) della SISSA, anche nel contesto della nascente rete delle SSOS. Le SSOS sono caratterizzate da una dimensione agile che le distingue dalle università generaliste, consente loro di rispondere alle esigenze di una specifica parte della popolazione studentesca e di funzionare come un laboratorio di innovazione accademica, nella didattica, nella ricerca, nelle politiche e nella struttura di funzionamento. Sono inoltre caratterizzate da un rapporto delle spese per il personale sul totale particolarmente basso, che consente di mettere a disposizione le risorse necessarie ad una ricerca competitiva a livello internazionale. Ne consegue che la dimensione del personale docente debba essere snella e adeguata alla disponibilità delle risorse per la ricerca.

La programmazione del personale delineata nel seguito è subordinata alla qualità del reclutamento. La qualità del reclutamento del personale docente, così come di quello tecnico amministrativo, è essenziale per la missione della SISSA: contribuisce alla valutazione complessiva della Scuola da parte dell'ANVUR, dalla quale dipendono in maniera rilevante le risorse attribuite; ne determina la visibilità e il prestigio; è essenziale affinché la SISSA continui ad avere un ruolo di rilievo nel sistema

delle Scuole ad ordinamento speciale; soprattutto, è alla base della natura della istituzione e dei valori che la fondano.

La qualità del reclutamento è oggetto di specifica valutazione da parte dell'ANVUR, attraverso la valutazione della ricerca del personale reclutato e di quello che ha beneficiato di un avanzamento di carriera nel periodo valutato. La SISSA è risultata prima in Italia in questa valutazione per voto medio dei loro prodotti di ricerca secondo i risultati della valutazione della qualità della ricerca resi noti nel 2022 (VQR 15-19).

Le risorse a disposizione per il reclutamento di personale:

1. piano straordinario per il reclutamento (suddiviso in quattro tranches);
2. reclutamento previsto dai progetti "dipartimenti di eccellenza (DipE)", qualora fossero finanziati;
3. dotazione in budget SISSA costituito dai punti organico del turn over.

Come anticipato al momento della predisposizione del presente documento non sono ancora del tutto definiti gli effetti della limitazione delle facoltà assunzionali per l'anno 2025 previste dalla legge di bilancio in corso di approvazione.

## **PROGRAMMAZIONE PERSONALE DOCENTE**

La seguente tabella riassume la complessiva dinamica di programmazione del personale docente aggiornata a tutto il 2027 tenendo conto del turn over a oggi conosciuto e della riduzione delle 5 posizioni di RTT con l'indicazione dei punti organico già imputati per i reclutamenti conclusi e quelli previsti per le procedure in corso o da attivare:

Anno	Ruolo	Punti organico
2022	PA	0,2
2022	PA	0,2
2022	PA	0,35
2022	PA	0,05
2022	PA	0,2
2022	PA	0,2
2022	RTDB	0,5
2023	PA	0,7
2023	PA	0,28
2023	PA	0,7
2023	PO	0,3
2023	RTDB/PA	0,7
2024	PA	0,2
2024	PA	0,2
2024	PA	0,05
2024	PA	0,7
2024	PA	0,2
2024	PA	0,7
2024	PA	0,7
2024	PA	0,7
2024	PO	0,3
2024	RTDB	0,7
2024	RTDB	0,7
2024	RTDB	0,7
2024	RTT	0,7
2025	PA	0,2
2025	PA	0,2
2025	PA	0,2
2025	PO	1
2025	RTT/PA	0,7
2025	RTDB/PA	0,7
2025	RTDB/PA	0,7
2025	RTDB/PA	0,7
2026	RTT/PA	0,7
2026	RTDB/PA	0,7
2027	RTT/PA	0,7
2027	RTT/PA	0,7
<b>TOTALE PO</b>		<b>29,33</b>

Una buona parte delle posizioni programmate (20) sono state ricoperte o sono riservate a personale già presente in SISSA. In particolare, 10 posizioni PA corrispondono ad una progressione RTDB -> PA a seguito di positiva valutazione, 3 posizioni PA sono riservate a eventuali ulteriori progressioni RTDB -> PA, 7 posizioni PA e PO hanno visto la selezione di RU e PA interni.

Complessivamente la programmazione, a seguito della riduzione di 5 unità delle nuove posizioni da bandire, intende provvedere al turn-over e dunque mantenere tendenzialmente costante la numerosità del personale scientifico permanente o semi-permanente (PO, PA, RTDB, RTT, RU). Corrisponde infatti ad una crescita da 0 a 3 unità di personale rispetto a quanto già programmato nel corso della precedente direzione.

## **PROGRAMMAZIONE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO**

La programmazione pluriennale del personale tecnico amministrativo approvata nel PIAO 2022/24 a fronte di un turn over nel periodo 2021/2025 pari a 16 unità aveva previsto il reclutamento oltre il turn over di 14 unità. Le richieste delle strutture sono partite dalla analisi dei fabbisogni dei vari uffici sia in relazione alla necessaria sostituzione del personale cessato sia per garantire il reclutamento di profili professionali al momento non presenti in SISSA. La programmazione era comprensiva anche della previsione di 10 progressioni verticali dalla categoria C alla categoria D, pari a un terzo della programmazione complessiva.

Per il triennio 2025/2027 per quanto anticipato più sopra si procede a sospendere l'attivazione di nuove posizioni per il 2025, in particolare 1 dirigente e 1 funzionario, e garantendo nel triennio la sostituzione del turn over mantenendo quindi a tendere sino al 2027 la dotazione organica al 31.12.25.

Per il 2025 si farà fronte alle esigenze straordinarie con contratti a tempo determinato anche in ragione dell'aumentato carico di lavoro tuttora connesso della gestione dei progetti PNRR. Si procederà in corso d'anno ad un attento monitoraggio degli effetti della legge di bilancio sulle facoltà assunzionali e sugli equilibri economico finanziari della Scuola in modo da poter valutare eventuali interventi di adeguamento della programmazione di personale tecnico amministrativo.

	31/12/2021				31/12/2022				31/12/2023				31/12/2024					31/12/2025					2023	2024
	C	D	EP	TOTALE	C	D	EP	TOTALE	C	D	EP	TOTALE	C	D	EP	DIR	TOTALE	C	D	EP	DIR	TOTALE	PEV FUNZIONARI	PEV FUNZIONARI
<b>ADRV</b>	16	8	1	25	17	8	1	26	19	8	1	28	21	8	1	0	30	21	8	1	0	30	3	1
AREA DIDATTICA, RICERCA E VALORIZZAZIONE			1	1			1	1			1	1			1		1			1				
BIBLIOTECA	4	1		5	4	1		5	4	1		5	4	1			5	4	1					
SEGRETERIA DIDATTICA E ALLIEVI	2	1		3	2	1		3	2	1		3	3	1			4	3	1					
UFFICIO RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	4	2		6	4	2		6	4	2		6	4	2			6	4	2					
UFFICIO SEGRETERIE SCIENTIFICHE	3	3		6	4	3		7	5	3		8	6	3			9	6	3					
UFFICIO VALORIZZAZIONE E INNOVAZIONE	3	1		4	3	1		4	4	1		5	4	1			5	4	1					
<b>AFAP</b>	17	8	1	26	17	7	1	25	17	7	1	25	21	9	1	0	31	21	9	1	0	31	2	1
AREA FINANZA APPROVVIGIONAMENTI E PATRIMONIO			1	1			1	1			1	1			1		1			1				
UFFICIO GESTIONE PROGETTI	3	2		5	3	2		5	3	2		5	5	2			7	5	2					
UFFICIO PROCUREMENT E CONTRATTI	4	2		6	4	1		5	5	1		6	6	1			7	6	1					
UFFICIO RAGIONERIA	6	3		9	6	2		8	6	2		8	6	3			9	6	3					
UFFICIO TECNICO E LOGISTICA	4	1		5	4	2		6	3	2		5	4	3			7	4	3					
<b>APIC</b>	1	5	1	7	1	5	1	7	1	6	1	8	3	6	1	0	10	3	6	1	0	10	0	0
AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO			1	1			1	1			1	1			1		1			1				
UFFICIO BILANCIO	1	2		3	1	2		3	1	2		3	2	2			4	2	2					
UFFICIO STRATEGIE E SISTEMI		3		3		3		3		4		4	1	4			5	1	4					
<b>ARU</b>	6	6	1	13	6	6	1	13	7	6	1	14	8	5	1	0	14	8	5	1	0	14	1	1
AREA RISORSE UMANE			1	1			1	1			1	1			1		1			1				
UFFICIO EMOLUMENTI	3	2		5	3	2		5	4	2		6	3	2			5	3	2					
UFFICIO GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	3	4		7	3	4		7	3	4		7	5	3			8	5	3					
<b>DIR</b>	1	4	0	5	1	4	0	5	1	4	0	5	1	6	0	0	7	1	6	0	0	7	0	0
SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	1	1		2	1	1		2	1	1		2	1	2			3	1	2					
UFFICIO COMUNICAZIONE		3		3		3		3		3		3		4			4		4					
<b>ITCS</b>	4	9	1	14	4	8	1	13	4	7	2	13	5	9	2	0	16	5	9	2	0	16	0	1
INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES	4	9	1	14	4	8	1	13	4	7	2	13	5	9	2		16	5	9	2				
<b>LINT</b>	1	1	0	2	1	1	0	2	1	1	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	0	0
LABORATORIO INTERDISCIPLINARE SCIENZE NATURALI E UMANISTICHE	1	1		2	1	1		2	1	1		2	1	1			2	1	1					
<b>NEUR</b>	2	7	1	10	2	7	1	10	2	8	1	11	2	9	1	0	12	2	9	1	0	12	0	0
AREA SCIENTIFICA NEUROSCIENZE	2	7	1	10	2	7	1	10	2	8	1	11	2	9	1		12	2	9	1				
<b>SG</b>	3	4	0	7	3	4	0	7	3	3	0	6	4	3	0	1	8	4	3	0	1	8	0	0
AMMINISTRAZIONE		1		1		1		1		1		1		1		1	2		1		1	2		
UFFICIO SUPPORTO ORGANI DI GOVERNO E GESTIONE DOCUMENTALE	3	3		6	3	3		6	3	2		5	4	2			6	4	2					
	51	52	6	109	52	50	6	108	55	50	7	112	66	56	7	1	130	66	56	7	1	130	6	4

**NOTE**

1. Al 31.12.2024, è presente **personale a tempo determinato** che, rientrando nella categoria del lavoro flessibile, non modifica la consistenza complessiva del personale strutturato riportata nella tabella né è incluso nella programmazione del personale. Di seguito si riporta l'elenco del personale a tempo determinato, organizzato per afferenza alle rispettive strutture:

AREA DIDATTICA, RICERCA E VALORIZZAZIONE

- 1 posizione a tempo determinato afferente all'Ufficio ricerca e relazioni internazionali

- 1 posizione a tempo determinato afferente all'Ufficio Segreterie Scientifiche

- 1 posizione a tempo determinato afferente all'Ufficio Valorizzazione e innovazione

AREA FINANZA, APPROVVIGIONAMENTI E PATRIMONIO

- 1 posizione a tempo determinato afferente all'Ufficio Procurement e Contratti

AREA RISORSE UMANE

- 1 posizione a tempo determinato afferente all'Ufficio Emolumenti

- 1 posizione a tempo determinato afferente all'Ufficio Gestione e sviluppo risorse umane

LABORATORIO INTERDISCIPLINARE DI SCIENZE NATURALI E UMANISTICHE

- 1 posizione a tempo determinato

AREA SCIENTIFICA NEUROSCIENZE

- 1 posizione a tempo determinato"

2. Oltre alle progressioni già programmate, il CCNL Istruzione e Ricerca 2019-2021, all'articolo 92, comma 7, in fase di prima applicazione prevede la possibilità di finanziare ulteriori **progressioni tra le Aree** utilizzando risorse del fondo per il trattamento accessorio, pari allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018. Per la SISSA, questa disposizione consente di attivare **ulteriori tre posizioni per la progressione da Collaboratore a Funzionario**.

## Punti organico (p.o.) docenti + PTA necessari e copertura

Per l'espletamento della intera programmazione dal 2022 al 2027, tenendo conto quanto al PTA della riassegnazione del turn over, sono necessari i seguenti punti organico:

PTA: 9,40 comprensivo della quota FONDO ACCESSORIO cui aggiungere eventuale Turn Over a oggi noto 2,85 (sino al 2027)

DIR: 0,25 FONDO ACCESSORIO 0,56

TOT 13,06

**Personale docente e ricercatore:** 29,33

La copertura dei p.o. necessari nel periodo di riferimento:

• <b>stima p.o. necessari totali:</b>	<b>42,39</b>
• p.o. piano straordinario (stima):	21
• p.o. DipE	4,9
• piani Straordinari precedenti	2,2
• stima p.o. su Scuola	14,29

## Distribuzione temporale punti organico

Il Piano straordinario di reclutamento di personale docente e ricercatore presenta alcuni vincoli di utilizzo:

- tempistiche e p.o. a disposizione (presunti per C, D sulla base del finanziamento previsto)
  - A 9 ora 31/10/24 375M
  - B 10 01/01/24 31/10/25 340M
  - C 1? 01/01/25 31/10/26 50M
  - D 1? 01/01/26 31/10/27 50
  - tot 21? 815M
- 20% delle risorse per esterni
- cessazione entro 5 anni: risorse riutilizzabili entro 1 anno.

Sulle tempistiche e modalità di utilizzo delle risorse del piano straordinario è intervenuto il decreto legge n.113 del 9 agosto 2024 che all'art 12 ha stabilito che le risorse già assegnate alle università con i decreti del Ministro dell'università e della ricerca n. 445 del 6 maggio 2022 e n. 795 del 26 giugno 2023 (Piani A e B) e non utilizzate dalle stesse università per il reclutamento del personale docente e non docente **entro i termini, rispettivamente, del 31 dicembre 2026 e del 31 dicembre 2027** possono essere utilizzate a copertura dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e *non docente*. Le ulteriori risorse stanziata a decorrere, rispettivamente, dagli anni 2025 e 2026 (Piani C e D) sono assegnate alle università statali con il decreto del Ministro dell'università e della ricerca recante i criteri di ripartizione del fondo per il finanziamento ordinario delle università a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.

## 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

### 3.4.1 QUADRO DI RIFERIMENTO

A partire dal triennio 2015-2017 la SISSA ha adottato il piano di sviluppo delle competenze, in particolare con la predisposizione di un piano pluriennale della formazione integrato alla mappatura delle competenze.

Dal 2014, in collaborazione con le Università di Udine e Trieste e nell'ambito della programmazione triennale MIUR 2013-2015, è stato avviato un progetto congiunto per la progettazione, erogazione e valutazione della formazione. Questo approccio coordinato, che valorizza le risorse condivise tra gli Atenei, ha migliorato l'efficienza e l'efficacia dello sviluppo del capitale umano, garantendo anche risorse aggiuntive dal Ministero. L'Accordo Quadro alla base di questo progetto è stato confermato e rinnovato nel 2021.

Con l'avvio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nel 2021, sono stati introdotti obiettivi strategici cruciali per rafforzare la formazione, l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze del personale pubblico. Questi interventi mirano a migliorare la qualità dei servizi offerti e a supportare l'attuazione efficace del PNRR stesso.

In questo contesto, la SISSA ha intensificato il proprio investimento sul personale tecnico-amministrativo, inserendo nella Programmazione triennale MUR (PRO3) 2021-2023 il target di un investimento medio di 700 euro pro-capite in formazione, da raggiungere entro il 31 dicembre 2023. Questo obiettivo, parte dell'Azione E.3 "Sviluppo organizzativo in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile", è stato ampiamente raggiunto, con un significativo incremento delle ore di formazione disponibili.

Il ricorso al lavoro agile nel 2020, in risposta alla pandemia, ha reso ancora più evidente l'importanza di un sistema integrato per la definizione dei profili professionali e il monitoraggio delle competenze. Questo sistema permette di orientare i percorsi formativi verso gli obiettivi strategici della SISSA e di supportare il modello organizzativo della Scuola, come dettagliato nella sezione 3.2 "Organizzazione del lavoro agile".

Nel [Piano Strategico 2024-2027](#) la SISSA ha individuato tra i suoi obiettivi anche la necessità di continuare nello sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo (formazione iniziale e monitoraggio dei bisogni formativi, crescita manageriale), con il fine di garantire l'efficacia e l'efficienza dei servizi. Questo investimento testimonia l'impegno della Scuola nel valorizzare e sviluppare il capitale umano, riconoscendolo come elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Nella Programmazione triennale MUR 2024-2026, la Scuola ha confermato il proprio impegno sulla formazione del personale tecnico-amministrativo, fissando un target ancora più ambizioso del precedente: un investimento pro-capite in formazione pari a 1.400 euro da raggiungere nel 2026. Questo obiettivo rappresenta un passo importante per garantire una crescita continua delle competenze, rafforzando il ruolo strategico della formazione nello sviluppo organizzativo.

In linea con la Direttiva sulla formazione emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nel 2023, la SISSA consolida il proprio impegno nella valorizzazione del capitale umano, promuovendo lo sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo. La Direttiva riconosce la formazione come un diritto e un dovere dei dipendenti pubblici, ponendola al centro del processo di innovazione organizzativa e miglioramento della qualità dei servizi, in coerenza con gli obiettivi del PNRR.

Questo approccio è coerente con il percorso intrapreso dalla SISSA negli ultimi anni, caratterizzato da un costante investimento nella formazione. Le iniziative già avviate, come la programmazione triennale e il significativo incremento delle risorse destinate alla formazione, confermano una piena coerenza con i principi della Direttiva, consolidando ulteriormente il ruolo della Scuola come promotrice di sviluppo professionale e innovazione organizzativa.

In particolare, la SISSA intende rafforzare ulteriormente le competenze del personale tecnico-amministrativo con un focus sull'intelligenza artificiale, riconoscendo il ruolo strategico di questa tecnologia nell'automazione, nella gestione dei dati e nell'efficienza dei processi amministrativi. A tal fine, la Direzione intende pianificare dei momenti formativi mirati per fornire al personale le conoscenze e le capacità necessarie per integrare l'IA nelle attività quotidiane, contribuendo così al miglioramento dell'operatività e all'innovazione della struttura.

### **3.4.2 SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE E MONITORAGGIO DEL CAPITALE UMANO (COMPETENZE)**

Come già evidenziato e in coerenza con il quadro generale presentato, l'Amministrazione dal 2014 ha sviluppato e implementato degli strumenti necessari per la rappresentazione ed il monitoraggio del capitale umano. Tali strumenti sono stati disegnati sulle specifiche esigenze dell'organizzazione universitaria e in coerenza con le competenze correlate ai suoi processi (core e di supporto).

Gli strumenti per la rappresentazione del capitale umano sono:

- 1) il modello che permette di collegare le competenze richieste da un determinato ruolo con la persona che ricopre il ruolo stesso, all'interno dell'unità organizzativa di appartenenza.
- 2) il processo di mappatura che collega il singolo ruolo alle competenze attese, con una valutazione ed autovalutazione delle conoscenze possedute.

La messa in atto di questi due processi nella Scuola si è conclusa con la stesura della mappa dei comportamenti per ciascun ruolo e la stesura di nuove schede di valutazione della performance individuale ad essa correlate.

In linea con le recenti evoluzioni tecnologiche e le esigenze di innovazione organizzativa, la SISSA intende ampliare questi strumenti integrando competenze relative all'intelligenza artificiale (IA). L'obiettivo è identificare e monitorare nuove competenze digitali avanzate, fondamentali per migliorare l'efficienza dei processi e supportare l'automazione, la gestione dei dati e l'ottimizzazione operativa.

### **3.4.3 PIANO FORMATIVO QUALE STRUMENTO PER ORGANIZZARE E PIANIFICARE LA FORMAZIONE**

L'elaborazione del piano formativo triennale si basa sui bisogni formativi espressi dal personale, dai Responsabili di Ufficio e di Area, in coerenza con l'assetto organizzativo della Scuola. Inoltre, nel piano vengono implicitamente considerate le occorrenze di lungo termine strettamente connesse con le direttrici inserite nei documenti programmatici della Scuola e negli altri documenti quali il [Gender equality plan \(GEP\)](#), nonché eventuali ulteriori attività di formazione proposte dal Comitato unico di garanzia (CUG).

Nel mese di novembre 2024 è stato portato a termine l'aggiornamento dei fabbisogni formativi espressi dalle singole strutture. Tale aggiornamento ha rilevato da una parte le necessità di ulteriore

approfondimento di argomenti già trattati e dall'altra le esigenze formative legate a nuove tematiche emerse nel corso dell'anno.

Da tale lavoro di raccolta e rielaborazione è risultato il Piano Formativo 2025-2027 (allegato n. 5), la cui strutturazione è avvenuta sulla base dello schema condiviso di discipline (allegato n. 4).

Rispetto ai bisogni formativi dell'organizzazione, si sottolinea la coesistenza di profili manageriali, nei quali prevalgono le competenze trasversali e le conoscenze ampie, e di profili professionali, dove prevalgono le competenze tecniche e le conoscenze specifiche. Rispetto alle competenze specialistiche, si evidenzia l'ulteriore complessità creata dalla costante evoluzione dei processi organizzativi, nonché la conseguente urgenza di definire nuove qualifiche professionali caratterizzate da competenze tecnico-professionali innovative e flessibili.

Tra le tematiche prioritarie del Piano Formativo 2025-2027, si segnala la formazione sull'intelligenza artificiale (IA), che mira a fornire al personale tecnico-amministrativo strumenti pratici per comprendere e applicare tecnologie di IA nei rispettivi ambiti operativi.

## **RAPPRESENTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI E CORRELAZIONE CON IL PIANO STRATEGICO**

I percorsi formativi perseguono i medesimi obiettivi di apprendimento:

- sviluppare le competenze, potenziare i saperi e la abilità del personale in linea col ruolo organizzativo ricoperto;
- sostenere l'introduzione di innovazioni e tecnologie nonché l'ottimizzazione operativa nei diversi processi, prevedendo anche interventi specifici dedicati all'acquisizione di competenze sull'intelligenza artificiale (IA);
- soddisfare i fabbisogni di formazione e di aggiornamento individuale;
- migliorare i processi di comunicazione verso il cliente interno ed esterno.

## **I PRINCIPI GUIDA CHE ORIENTANO LA FORMAZIONE DEL PERSONALE IN SISSA**

Affinché la formazione sia qualitativamente adeguata alle strategie della Scuola, viene ricondotta ad alcuni principi guida fondamentali:

- interdipendenza tra formazione e sviluppo organizzativo;
- miglioramento della professionalità nella prospettiva dell'apprendimento permanente;
- responsabilizzazione diffusa tra il personale e interfunzionalità operativa;
- valorizzazione e potenziamento delle competenze distintive e specialistiche;
- contestualizzazione e sostegno alla crescita professionale del PTA anche attraverso iniziative formative rivolte ai comportamenti organizzativi;
- formazione come investimento;
- attenzione alle risorse finanziarie correlate.

Oltre ai principi guida elencati, la progettazione della formazione tiene conto anche di esigenze multidisciplinari legate al fatto che la gestione quali-quantitativa dei processi e delle attività attribuite a ciascuna unità dell'organizzazione avviene anche mediante professionalità certamente distinte ma spesso caratterizzate da un mix di competenze eterogenee e specialistiche.

Nel catalogo delle discipline (allegato 4) sono contemplate le competenze specialistiche relative ai seguenti ambiti: giuridico legale, gestione risorse umane, pianificazione e controllo, acquisti,

comunicazione, auditing, sostenibilità, edilizia, finanza, ecc. Il legame diretto col filone formativo di riferimento permette di delineare le finalità dell'intervento formativo e la ricaduta verso i ruoli organizzativi "target".

### **PRESIDIO DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE**

Il presidio delle fasi del processo formativo è così distribuito tra i vari attori organizzativi.

<b>Attività</b>	<b>Unità organizzative responsabili</b>
Definizione delle politiche formative coerentemente con le linee guida del Piano Strategico e Piano Formativo Triennale	Segretario Generale/ARU
Individuazione del fabbisogno formativo organizzativo	Segretario Generale/ARU
Rilevazione del fabbisogno formativo individuale	Responsabile di Ufficio/ARU
Programmazione delle azioni formative	Segretario Generale/ARU
Progettazione, organizzazione, gestione e assistenza al processo formativo	ARU – Struttura coinvolta
Valutazione della formazione (feed back, verifica dell'apprendimento, ricaduta sulla professionalità)	Segretario Generale/ARU - Partecipanti-Responsabile di Ufficio
Gestione e monitoraggio del budget	Segretario Generale/ARU

### **STRUMENTI E MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE**

Le azioni formative si sostanziano in singoli "progetti formativi" per i quali viene redatta una scheda informativa, all'interno della quale sono specificati gli elementi essenziali dell'attività di training, tra cui gli obiettivi, le competenze coinvolte ed i destinatari.

Un particolare rilievo meritano gli strumenti a favore dell'apprendimento, la cui scelta è strettamente correlata agli obiettivi del progetto formativo. Le metodologie rilevate, tradizionali ed innovative, sono le seguenti:

- lezione frontale e testimonianze
- seminari e workshop
- Web conference in modalità simultanea diretta streaming
- corsi in e-learning (completamente in modalità differita)
- formazione blended con lezioni online in conference call e lezioni registrate da usufruire autonomamente
- networking 2.0 (attraverso la creazione di "comunità di conoscenza")
- stage interni ed esterni
- simulazioni e discussione casi
- coaching e mentoring
- training on the job

Va sottolineato che il piano viene gestito in modo dinamico e flessibile ed è soggetto, quindi, a variazioni nel corso dell'anno con ulteriori interventi formativi, alla luce delle modifiche normative che impattano sull'organizzazione e sui processi della Scuola e delle esigenze espresse dalle Strutture e dalle Aree che possono via via chiarirsi e modificarsi.

## ***L'EFFICACIA, LA VALUTAZIONE ED IL MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE EROGATA***

L'efficacia della formazione nei processi lavorativi è di fondamentale importanza per il miglioramento delle prestazioni organizzative e professionali. Ogni progetto formativo è oggetto di valutazione da parte dei partecipanti, non solo per misurare il livello di gradimento ma anche per raccogliere il feedback sull'esperienza formativa in vista di successive azioni.

La SISSA si impegna quindi a monitorare costantemente l'efficacia delle attività formative, in linea con quanto previsto dalla Direttiva sulla formazione del 2024. L'attività di monitoraggio può includere inoltre la misurazione dei risultati formativi attraverso indicatori specifici di output (es. ore di formazione erogate, numero di partecipanti) e di outcome (es. miglioramento delle competenze, progressioni di carriera).

Questa attività consente non solo di garantire il raggiungimento degli obiettivi programmati, ma anche di ottimizzare l'uso delle risorse destinate alla formazione e di valutare il suo impatto sulle performance organizzative e individuali.

## 4. MONITORAGGIO

L'attuazione delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti della Scuola, con particolare attenzione al ruolo attivo di tutti gli stakeholders, interni ed esterni.

Più nello specifico, per quanto riguarda la sezione "Valore pubblico, performance e anticorruzione", il monitoraggio della sottosezione "Performance", avviene secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"

Infatti come previsto dal [SMVP](#), la Scuola avvia un **monitoraggio intermedio** (da svolgersi entro il 31 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa, sia istituzionale che di struttura, rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente in corso d'opera eventuali azioni correttive per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. In considerazione anche delle specificità del lavoro agile, è stato introdotto a partire dal ciclo performance 2021 il rafforzamento dell'attività di **monitoraggio in itinere effettuato in corso d'anno**, prevedendo che, in base all'andamento delle attività di ciascuna Struttura nonché all'evoluzione del contesto entro il quale la Scuola opera, il Segretario Generale valuti se richiedere il secondo monitoraggio intermedio da parte di ciascun Responsabile di Ufficio da svolgersi entro il 15 ottobre, volto ad evidenziare lo stato di avanzamento delle attività presidiate da ciascuna Struttura. Le eventuali rimodulazioni di obiettivi e indicatori operate durante il ciclo della performance sono formalmente e tempestivamente comunicate al Nucleo di Valutazione.

La Scuola utilizza inoltre lo strumento della customer satisfaction per la rilevazione dell'opinione degli utenti al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Il Segretario Generale presidia inoltre i processi operativi della Scuola monitorando costantemente il raggiungimento degli obiettivi.

Secondo quanto stabilito dagli artt. 6 e 10, c. 1, lett. b), del decreto legislativo n. 150 del 2009, il Nucleo di valutazione svolge il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica l'andamento della performance della Scuola rispetto agli obiettivi programmati, segnalando all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di interventi correttivi (art. 6) ed in seguito valida la Relazione sulla performance, nella forma di Relazione Integrata, che riporta gli esiti delle attività condotte dal PTA contestualmente ai risultati più generali ottenuti dalla Scuola nel suo complesso (art 10 comma 1 lett.b)).

Per quanto riguarda la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", il rispetto delle diverse misure di prevenzione della corruzione e il raggiungimento dei relativi obiettivi è effettuato in primo luogo attraverso l'autovalutazione svolta dai Responsabili dell'attuazione delle misure e in secondo luogo dal RPCT, secondo quanto previsto dall'ANAC.

In relazione alla sezione "Organizzazione e capitale umano", il Nucleo di valutazione monitora, su base triennale, la coerenza degli obiettivi di performance con le risorse umane e il miglioramento delle competenze del personale, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.