



# Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

**2025-2027**

## Piano Integrato di Attività e Organizzazione



**Consiglio di  
Amministrazione  
31/01/2025**



## Sommario

1.	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....	5
2	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	8
2.1	Valore pubblico.....	8
	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa.....	8
	Accessibilità fisica e digitale .....	10
	Procedure da semplificare e reingegnerizzare .....	13
2.2	Performance .....	22
	Programmazione obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti e dei/delle Responsabili di Struttura (Aree).....	22
2.3	Piano Azioni Positive.....	29
2.4	Rischi corruttivi e trasparenza .....	29
	Contesto esterno .....	29
	Contesto interno.....	30
	Mappatura dei processi.....	31
	Valutazione del rischio ( <i>Risk assessment</i> ) .....	31
	Trattamento del rischio: monitoraggio delle misure 2023 .....	33
	Monitoraggio e riesame .....	38
	Trasparenza .....	38
3.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	41
3.1	Organizzazione della struttura amministrativa .....	41
3.2	Organizzazione del lavoro agile .....	42
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale .....	48
3.4	Formazione del personale .....	57
4.	MONITORAGGIO.....	67
	Elenco allegati al PIAO 2025-2027.....	69



## Premessa

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è un documento unico di programmazione triennale, con aggiornamento annuale, che assorbe documenti di programmazione quali il Piano della performance, il Piano delle azioni positive, il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT), il Piano dei fabbisogni del personale, il Piano del lavoro agile e il Piano della formazione. La Scuola, inoltre, allega al presente documento alcuni altri piani di attività settoriali, elencati nella sottosezione Valore Pubblico.

Il principio che guida la definizione del PIAO risponde alla volontà di superare la molteplicità e la conseguente frammentazione degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa e di creare un piano unico di *governance*. Il PIAO viene ad avere, quindi, un carattere unitario, in cui le diverse sezioni sono elaborate secondo un criterio di integrazione e interconnessione. I Piani preesistenti di programmazione, come previsti dalla normativa, infatti, vengono integrati all'interno di uno strumento omnicomprensivo e trovano un'armonizzazione nell'ottica di una sempre maggiore efficacia ed efficienza della pubblica amministrazione.

Il presente PIAO 2025-2027 della Scuola è stato elaborato considerando che la Rettrice concluderà il suo mandato il giorno 8 maggio 2025 e che a gennaio 2025 sono previste le elezioni del nuovo Rettore/Rettrice. Questo documento, elaborato in coerenza con l'attuale pianificazione strategica, riporta una programmazione volta al mantenimento delle strategie adottate fino ad oggi e che nei prossimi mesi potrà essere rivalutato alla luce del nuovo mandato Rettorale e della relativa pianificazione strategica.

Il PIAO è stato elaborato tenendo conto sia delle indicazioni dei testi normativi sopra richiamati, sia della normativa e delle linee guida specifiche per settore, quali, ad esempio:

- il d.lgs. 150/2009 e le Linee Guida ANVUR in materia di performance;
- la L. 190/2012 e le Linee Guida e i PNA ANAC in materia di anticorruzione e trasparenza;
- il d.lgs. 148/2006 in riferimento al Piano delle Azioni Positive;
- la L. 81/2017 in riferimento al lavoro agile;
- il d.lgs. 165/2001, in riferimento alla programmazione del fabbisogno di personale.

Il PIAO, infine, si compone delle seguenti sezioni e sottosezioni, in coerenza con lo schema-tipo previsto dal DM di giugno 2022:

- Scheda anagrafica dell'amministrazione;
- Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione;
  - Sottosezione Valore pubblico;
  - Sottosezione Performance;
  - Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza;



- Sezione Organizzazione e Capitale umano;
  - Sottosezione Struttura organizzativa;
  - Sottosezione Organizzazione del lavoro agile;
  - Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale;
- Sezione Monitoraggio.



## 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

<b>Nome Amministrazione</b>	Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna
<b>Sede legale</b>	Piazza Martiri della Libertà, 33 56127 Pisa (Italia)
<b>Contatti</b>	PEC protocollo@sssup.legalmailpa.it Tel. +39 050 883111
<b>Codice fiscale / Partita IVA</b>	C.F. 93008800505
<b>Sito internet</b>	<a href="https://www.santannapisa.it/it">https://www.santannapisa.it/it</a>

*Tabella 1 Scheda anagrafica Scuola Superiore Sant'Anna*

La Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola), istituita nel 1987 con L. 41/1987 è un istituto universitario pubblico a ordinamento speciale che svolge attività di formazione e di ricerca nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali e applicate in prospettiva nazionale e internazionale: Scienze economiche e manageriali, Scienze dei dati, Scienze giuridiche, Scienze politiche, Ingegneria industriale e dell'informazione, Scienze agrarie e biotecnologie vegetali e Scienze mediche.

La Scuola si è affermata nel contesto universitario italiano e internazionale come una realtà dinamica e fortemente innovativa in grado di cogliere le sfide della ricerca avanzata e al tempo stesso mantenere le prerogative di un'istituzione universitaria dedita alla valorizzazione del merito mediante percorsi di formazione che si distinguono per l'interdisciplinarietà, la connessione con la ricerca e una marcata apertura internazionale.

La Scuola è stata caratterizzata negli ultimi anni da una costante crescita del numero di docenti, del personale ricercatore e anche del personale tecnico amministrativo, tanto che oggi è la più grande Scuola a ordinamento speciale d'Italia.

Come istituzione universitaria pubblica, chiamata a creare valore per la collettività con la ricerca, la formazione e le attività della terza missione, la Scuola vuole contribuire allo sviluppo culturale e scientifico e alla costruzione del bene comune.



## Gli Organi di Governo della Scuola

Organi	Funzioni
Rettore/Rettrice	Rappresenta la Scuola garantendo il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo e, unitamente al Senato Accademico, svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento per promuovere lo sviluppo dell'eccellenza nell'attività di ricerca, di formazione e terza missione. Per lo svolgimento del proprio mandato, si avvale di Prorettori/trici e Delegati/e, individuati/e tra i/le docenti e i/le ricercatori/trici dell'Ateneo, in relazione agli obiettivi del Piano Strategico promosso dalla Scuola
Senato Accademico	Organo di rappresentanza della comunità della Scuola che svolge funzioni di programmazione, indirizzo e governo dell'attività di didattica, di ricerca e di terza missione della Scuola; ha la responsabilità del funzionamento complessivo dell'istituzione
Consiglio di Amministrazione	Svolge le funzioni di programmazione finanziaria, economica, patrimoniale e del personale, garantendo la sostenibilità economico - finanziaria delle attività della Scuola
Direttore Generale	È competente in materia di organizzazione e funzionamento dei servizi amministrativi e tecnici di interesse generale della Scuola. Il Direttore generale è a capo della Direzione amministrativa e tecnica ed è responsabile delle relative attività

Tabella 2 Organi di governo della Scuola

## Personale della ricerca e personale tecnico amministrativo

### Personale della ricerca

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e dei/le ricercatori/ricercatrici della Scuola al 31 dicembre 2024, suddivisi per Classe Accademica.

Tabella 1.1 – Personale docente e ricercatore strutturato

Classe	Professoressa e Professori		Ricercatrici e Ricercatori				Totale
	I fascia	II fascia	U	B	TT	A	
Scienze Sociali Sperimentali e Applicate	33	25	–	8	5	14	85
Totale	64	53	2	20	15	52	206

Dati al 31 dicembre 2024

Tabella 3 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Classe accademica di afferenza (U=universitari; B=Tipo B; TT=Tenure Track; A=Tipo A)

Tabella 1.3 – Personale docente e di ricerca: andamento temporale

Personale	Anno					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Professoressa e Professori I fascia	51	52	57	56	56	64
Professoressa e Professori II fascia	31	35	38	51	51	53
Ricercatrici e Ricercatori di ruolo	11	8	6	4	3	2
Ricercatrici e Ricercatori tempo det.	61	60	55	53	79	87
Totale	154	155	156	164	189	206

Dati al 31 dicembre

Tabella 4 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici

Accanto al personale docente e ricercatore, opera nella Scuola il personale dedicato alla ricerca non strutturato che fa riferimento a tre categorie: assegnisti ed assegniste, collaboratori e collaboratrici e borsisti e borsiste.

Nella tabella vengono riportati i dati numerici riferiti al personale di ricerca non strutturato suddivisi per tipologia. Tutti i dati sono riferiti al 31 dicembre di ogni anno.



Tabella 1.4 – Personale di ricerca non impiegato stabilmente

Personale	Anno					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Assegniste e assegnisti di ricerca	233	225	242	229	235	285
Borsiste e borsisti di ricerca	88	106	66	46	25	25
Collaboratrici e collaboratori di ricerca	48	65	62	74	66	67
<b>Totale</b>	<b>369</b>	<b>396</b>	<b>370</b>	<b>349</b>	<b>326</b>	<b>377</b>

Tabella 5 Trend personale ricerca non strutturato

### **Personale tecnico amministrativo**

Il personale tecnico amministrativo è aumentato per supportare la crescita delle attività, soprattutto dei progetti di ricerca. Significativa la crescita relativa al personale tecnico e tecnologo, come si evince dalla seguente tabella.

Tabella 1.5 – Personale tecnico-amministrativo: andamento temporale

Personale	Anno					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personale Amministrativo e Tecnico non di laboratorio	128	132	147	153	196	202
Personale tecnico di laboratorio	48	49	46	65	33	35
Coll. Esperte Linguistiche ed Esperti Linguistici	3	3	3	2	2	1
<b>Totale tempo indeterminato</b>	<b>179</b>	<b>184</b>	<b>196</b>	<b>220</b>	<b>231</b>	<b>238</b>
Personale Amministrativo e Tecnico non di laboratorio <sup>a</sup>	23	17	17	16	17	20
Personale tecnico di laboratorio	1	7	11	9	12	21
Personale tecnologo	15	17	17	14	29	31
<b>Totale tempo determinato</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>58</b>	<b>72</b>
<b>Totale</b>	<b>218</b>	<b>225</b>	<b>241</b>	<b>259</b>	<b>289</b>	<b>310</b>

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 6 Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre di ciascun anno (nel personale a tempo indeterminato è incluso il dirigente e nel personale a tempo determinato è incluso il Direttore Generale)



## 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 Valore pubblico

#### **Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa**

Il documento strategico della Scuola *"Piano Strategico 2024 – 2026 Obiettivi, Azioni e Indicatori"* definisce gli obiettivi generali della Scuola nei relativi ambiti, le azioni per raggiungerli e gli indicatori di misurazione. Per ogni indicatore, sono riportati i rispettivi starting point, il trend, il target e, dove disponibile il *benchmarking*; sono, inoltre, indicati il referente politico, la fonte dei dati e la struttura amministrativa di riferimento. Il documento strategico, aggiornato a partire dal piano di mandato ormai in fase conclusiva e dal documento *"Obiettivi Strategici 2022–2025 Azioni e Indicatori: Consuntivo 2023 e Obiettivi 2024-2025"*, è stato presentato agli organi nel mese di ottobre 2024, è stato oggetto di revisione sin dal mese di luglio 2024, con l'avvio del processo di budget ed è frutto di un ampio coinvolgimento degli organi della Scuola, dei/delle Presidi delle Classi Accademiche, dei/delle Pro-Rettori/Pro-Rettrici, dei/delle Direttori/Direttrici degli Istituti e Coordinatori/Coordinatrici dei Centri, del Coordinatore dei PhD e dei/delle referenti amministrativi di struttura.

Il processo di formazione del budget 2025, si fonda sulla programmazione, con evidenza della relazione tra gli obiettivi strategici 2024-2026, i piani di attività e la componente economico finanziaria.

Il documento strategico della Scuola *"Piano Strategico 2024 – 2026 Obiettivi, Azioni e Indicatori"* così come aggiornato viene reso disponibile al seguente [link](#) in Amministrazione Trasparente e nella home page del sito web della Scuola ([link](#)).

Nella tabella seguente, viene data evidenza degli obiettivi strategici, con il relativo ambito, numero di indicatori e SDGs/PNRR principali associati, delle risorse economiche 2025 impiegate per la realizzazione di tali obiettivi, dei soggetti a cui essi sono rivolti (stakeholder principali) e del relativo valore pubblico generato.



Ambito	Obiettivo strategico 2024-2026	N. indicatori	SDG / PNRR principali	Risorse economiche aggiuntive da Budget 2025 per il raggiungimento dell'Obiettivo strategico	Stakeholder principali	Valore pubblico generato
INTERDISCIPLINARIETÀ	Per il futuro si intende consolidare i due centri interdisciplinari, che hanno ricevuto una ottima valutazione dallo IAB e proseguire nel facilitare l'interdisciplinarietà e la collaborazione tra istituti, centri, laboratori ed aree di ricerca	2		153.246 €	DOC/RIC IST_PUBBL IST_PRIV	Economico Ambientale Sociale
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Incrementare la rete delle relazioni della Scuola a livello europeo, ampliare il ventaglio di opzioni di mobilità per studenti/studentesse, posizionare la Scuola nel contesto mondiale con la realizzazione del progetto strategico Africa Connect, ampliare gli accordi di collaborazione con università statunitensi di alto livello	4		134.000 €	DOC/RIC All_O All_PhD IST_PUBBL IST_PRIV	Sociale Crescita culturale
RICERCA	Incrementare la qualità della produzione scientifica	8		38.532 €	DOC/RIC IST_PUBBL IST_PRIV	Crescita culturale
FORMAZIONE (UNDERGRADUATE) - INCLUDE INDICATORI PRO3	Incremento dell'impatto formativo, in linea con il trend di crescita della Scuola, dall'orientamento all'Alta Formazione	20		518.000 €	DOC/RIC All_O All_PhD All_AF/MU STUD STUD_LM STUD_SS PTA IST_PUBBL IST_PRIV	Sociale Crescita culturale
FORMAZIONE (POST GRADUATE) - INCLUDE INDICATORI PRO3	Maggiore integrazione della didattica e potenziamento dei dottorati della Scuola	8		564.549 €	All_PhD IST_PUBBL IST_PRIV	Sociale Crescita culturale
FORMAZIONE (ALTA FORMAZIONE)	Riorganizzazione e revisione missione delle iniziative di alta formazione	2		3.030 €	DOC/RIC All_AF/MU IST_PUBBL IST_PRIV	Crescita culturale
TERZA MISSIONE	Rafforzamento della capacità di produzione di valore per la collettività	7		310.200 €	DOC/RIC IST_PUBBL IST_PRIV TERR All_O All_PhD	Economico Sociale Crescita culturale
ORGANIZZAZIONE	Assicurare il miglioramento organizzativo continuo affinché la Scuola sia un posto di lavoro "per scelta"	5		406.934 €	DOC/RIC PTA	Sociale Crescita culturale Ambientale Sanitario
LOGISTICA - INCLUDE INDICATORI PRO3	RICERCA - Completare il Parco Scientifico-Tecnologico di San Giuliano Terme	2		14.556.805 €	DOC/RIC PTA IST_PUBBL IST_PRIV TERR	Economico Sociale Ambientale
	RICERCA E ORGANIZZAZIONE - Aumentare gli spazi per la ricerca e migliorare la logistica			2.706.040 €	DOC/RIC PTA IST_PUBBL IST_PRIV TERR	Economico Sociale Ambientale
DIGITALIZZAZIONE	Assicurare la transizione al digitale e incrementare i livelli di efficacia ed efficienza relativi ai workflow dei flussi documentali, anche attraverso la dematerializzazione, alla circolazione delle informazioni e alla condivisione dei processi	4		948.854 €	DOC/RIC All_O All_PhD All_AF/MU STUD_LM STUD_SS PTA	Sociale Ambientale
RECLUTAMENTO		3		985.374 €	DOC/RIC IST_PUBBL	Crescita culturale
Totale				21.325.584 €		

Tabella 7 Ambiti e obiettivi strategici, risorse economiche 2025 associate agli obiettivi strategici, stakeholders principali e valore pubblico generato

#### Legenda Stakeholder principali:

DOC/RIC	Personale docente e ricercatore
All_O	Allievi e Allieve Ordinari/e e famiglie
All_PhD	Allievi e Allieve PhD
All_AF/MU	Allievi e Allieve corsi Alta Formazione e Allievi Master
STUD	Studenti e studentesse potenziali candidati e famiglie
STUD_LM	Studenti e studentesse Laurea Magistrale
STUD_SS	Studenti e studentesse Seasonal School
PTA	Personale tecnico e amministrativo
IST_PUBBL	Istituzioni pubbliche italiane ed estere
IST_PRIV	Enti privati e del terzo settore
TERR	Territorio e comunità

Il dettaglio delle risorse economiche 2025 collegate agli obiettivi strategici, rappresentate in termini sintetici in tabella, è contenuto nel [Bilancio di previsione 2025](#) al paragrafo "Budget per attività" (pag. 27 e seguenti).



L'integrazione tra obiettivi strategici, obiettivi specifici e ulteriori attività pianificate per le strutture amministrative permette di identificare gli obiettivi di performance del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti e delle strutture amministrative (Aree), specificamente trattati nella sottosezione Performance del presente Piano. Con tale processo, si realizza l'allineamento della performance alle priorità strategiche dell'Ateneo.

Con gli obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti e dei Responsabili di struttura, la Scuola misura in maniera continuativa, tra gli altri, le dimensioni trasversali di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere e anticorruzione.

Si allegano al presente documento alcuni piani di attività settoriali 2025, nell'ottica di una sempre maggiore integrazione tra i documenti di pianificazione e programmazione della Scuola, con particolare riferimento a:

- Allegato 1 Piano di Orientamento e Mobilità Sociale Anno Accademico 2024/2025
- Allegato 2 Piano Formazione Allieve e Allievi Ordinari e Lauree Magistrali 2025
- Allegato 3 Programma triennale dei lavori pubblici per il triennio 2024/2026. Aggiornamento novembre 2024
- Allegato 4 Piano Alta Formazione 2025
- Allegato 5 Piano della comunicazione
- Allegato 6 Piano della digitalizzazione
- Allegato 7 Piano spostamenti casa-lavoro

## **Accessibilità fisica e digitale**

### **Accessibilità fisica**

Il sistema delle infrastrutture fisiche della Scuola, nel corso del 2024, è stato sensibilmente potenziato con l'entrata in funzione – come programmato – del Palazzo Pilo-Boyl e dell'ex Convento di Santa Croce in Fossabanda.

Le due nuove sedi, rispettivamente riservate a ospitare funzioni di governo dell'Ateneo, uffici di staff e ambiti per la ricerca e la didattica delle Scienze Sociali la prima, una nuova ed efficiente residenza collegiale la seconda, oltre che aumentare la dimensione complessiva della Scuola con riguardo a ciascuna delle sue funzioni fondamentali, ne hanno altresì incrementato, in termini sia assoluti che relativi, la dotazione di spazi con elevati standard di accessibilità, ottenuti grazie a interventi di riqualificazione e rifunzionalizzazione che hanno mirato a contemperare le esigenze di efficienza e funzionalità degli edifici con quelle della tutela del pregio storico-monumentale degli stessi.



I principali interventi, con riflessi immediati sulla accessibilità, che avranno luogo nel 2025 riguardano:

- i lavori di costruzione del lotto A del Parco Scientifico-tecnologico in San Giuliano Terme. La costruzione del nuovo campus (4 edifici principali e fabbricati accessori, per circa 19.000 mq di superfici utili) è stata avviata nel 2024 e sarà completata nel 2026. Con l'entrata in funzione del nuovo complesso la Scuola potrà disporre di una infrastruttura con standard elevati riguardo a funzionalità, sostenibilità, sicurezza e qualità architettonica e paesaggistica, caratteristiche queste che costituiscono le necessarie premesse e gli essenziali fattori per la piena accessibilità degli spazi;
- il completamento dei lavori di riqualificazione della biblioteca della sede centrale. Il nuovo assetto degli spazi destinati alla biblioteca – rinnovati sia per quanto attiene alle finiture edilizie e alle dotazioni impiantistiche che per quanto riguarda gli allestimenti di arredo – è stato pensato con riferimento alle prescrizioni normative e alle prassi progettuali più aggiornate, perseguendo, oltre che migliore efficienza d'uso degli ambienti e più elevata qualità architettonica, sensibile incremento dell'accessibilità, globalmente intesa;
- il completamento dei lavori di riqualificazione e ampliamento del Polo Sant'Anna Valdera, avviati nel 2024 con la ristrutturazione dell'ultimo piano del corpo B, rifunzionalizzato da foresteria a spazio per attività di ricerca, nonché del piano terra del corpo A, oggetto di miglioramento edilizio e potenziamento delle dotazioni impiantistiche e degli allestimenti tecnico-scientifici, ai quali faranno seguito gli interventi di recupero dell'immobile "ex Pardocchi", recentemente acquisito dalla Scuola. Il programma di lavori, finanziati in ambito BRIEF-PNRR, apporterà alla sede di Pontedera un incremento significativo della qualità generale del complesso edilizio, con diretta influenza in termini di migliore accessibilità degli spazi;
- tetto mensa e muro di cinta.

Il potenziamento generale del complesso infrastrutturale di Ateneo, che aggiunge spazi normativamente e qualitativamente più accessibili al sistema, consente altresì – riducendo la densità di occupazione degli spazi preesistenti – maggiori possibilità di pianificare e progettare interventi di miglioramento e riqualificazione di tutte le sedi, proseguendo nell'azione da tempo avviata di incremento dell'accessibilità e della fruibilità degli ambienti della Scuola.

### **Accessibilità digitale**

La Legge Stanca (L. 4/2004) prevede che le pubbliche amministrazioni e le aziende private che forniscono servizi pubblici debbano [garantire l'accessibilità dei propri siti web e delle applicazioni digitali](#) a tutte le persone, comprese quelle con disabilità.



Per quanto riguarda i requisiti di accessibilità previsti dalla Legge Stanca, l'Agenzia per l'Italia digitale ha fornito un modulo B come esempio di format che le amministrazioni possono utilizzare per la pubblicazione degli obiettivi annuali di accessibilità previsti dalla legge. Inoltre, la legge richiede che i siti web e le applicazioni digitali siano conformi alle Linee guida per l'accessibilità dei contenuti Web (WCAG) 2.1 di livello AA 12. Queste linee guida sono state sviluppate dal World Wide Web Consortium (W3C) e forniscono una serie di criteri per garantire l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni digitali a tutte le persone, comprese quelle con disabilità.

Le [linee guida WCAG 2.1 di livello AA](#) sono una serie di criteri sviluppati dal World Wide Web Consortium (W3C) per garantire l'accessibilità dei siti web e delle applicazioni digitali a tutte le persone, comprese quelle con disabilità. Questi criteri sono suddivisi in quattro principi fondamentali:

- **percepibile (*perceivable*):** i contenuti devono essere presentati in modo che possano essere percepiti da tutti gli utenti, compresi quelli con disabilità visive o uditive. Ad esempio, i contenuti devono essere disponibili in formati alternativi come testo, audio o video.
- **operabile (*operable*):** gli utenti devono essere in grado di operare l'interfaccia utente e di navigare nei contenuti, indipendentemente dal dispositivo utilizzato. Ad esempio, i contenuti devono essere accessibili tramite tastiera, mouse o altri dispositivi di input.
- **comprensibile (*understandable*):** i contenuti devono essere comprensibili da tutti gli utenti, compresi quelli con disabilità cognitive o di apprendimento. Ad esempio, i contenuti devono essere scritti in un linguaggio semplice e chiaro.
- **robusto (*robust*):** i contenuti devono essere compatibili con una vasta gamma di tecnologie assistive, come lettori di schermo, tastiere alternative e software di riconoscimento vocale. Ad esempio, i contenuti devono essere scritti in un formato standard e utilizzare tecnologie web aperte.

Per il 2025, la Scuola intende proseguire l'azione di miglioramento dell'usabilità dei suoi servizi web-based, cominciando dal portale istituzionale, per il quale l'obiettivo è quello di migliorare l'usabilità e la navigabilità della struttura del sito web per renderlo fruibile alle persone con disabilità ed in particolare per i non vedenti, e continuando con il portale intranet, per il quale è previsto un completo rifacimento. In parallelo, proseguirà l'azione formativa sul gruppo di lavoro sulla digitalizzazione per sovrintendere alla revisione redazionale di contenuti non accessibili (quali documenti in formato non open, immagini inaccessibili etc.).

### **Obiettivi di accessibilità 2025**

(link a <https://form.agid.gov.it/view/22608240-9b6f-11ef-8311-7de29bbac32d> )

#### **Sito Web Istituzionale**

Obiettivo	Intervento da realizzare	Tempi di adeguamento
-----------	--------------------------	----------------------



Sito web istituzionale	Sito web e/o app mobili – Interventi di tipo adeguativo e/o correttivo	31/12/2025
Sito web istituzionale	Sito web e/o app mobili – Interventi sui documenti (es. pdf di documenti-immagine inaccessibili)	31/12/2025
Sito web istituzionale	Sito web e/o app mobili - Adeguamento ai criteri di accessibilità	31/12/2025

Tabella 8 Obiettivi sito web istituzionale

### Sito Intranet

Obiettivo	Intervento da realizzare	Tempi di adeguamento
Sito web e/o app mobili	Sito web e/o app mobili – Sviluppo, o rifacimento, del sito/i	31/12/2025

Tabella 9 Obiettivi intranet

### Procedure da semplificare e reingegnerizzare

In linea con il Piano strategico 2024-2026, l'amministrazione, in riferimento alle procedure da reingegnerizzare e semplificare, si è data, i seguenti obiettivi:

- nell'ambito strategico dell'Alta Formazione: interventi per la semplificazione e la dematerializzazione dei processi, mediante investimenti in tecnologie per la DAD e per l'e-learning. Da segnalare che sono state recentemente definite le linee guida per la Formazione a Distanza;
- nell'ambito strategico della formazione post graduate, nel suo complesso è prevista la digitalizzazione del processo di attribuzione degli incarichi a soggetti esterni;
- nell'ambito strategico della digitalizzazione, sono da realizzare, nel 2025:
  - gestione dei workflow autorizzatori a firma dei/delle Direttori/Direttrici di Istituto e dei/delle Coordinatori/Coordinatrici di Centro;
  - dematerializzazione dei processi di valutazione della didattica e delle certificazioni di carriera per il riconoscimento estero;
- sono da terminare nel 2025:
  - dematerializzazione del registro delle attività del docente;
  - dematerializzazione dei processi della ricerca tramite gli applicativi INTIME e l'integrazione con i moduli U-GOV PJ ed ESSE3;
- è, infine, in corso l'ulteriore dematerializzazione dei processi amministrativi gestionali relativi agli acquisti sotto la soglia dei € 40.000, anche con la partecipazione del gruppo di lavoro sul Lean management e alla selezione del personale.

***Le politiche, gli strumenti operativi e le misure di attuazione delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere***



Le politiche per le pari opportunità della Scuola Sant'Anna si sviluppano secondo una strategia integrata che si avvale, tra gli altri, di diversi strumenti di analisi e di pianificazione:

- il Bilancio di Genere, che rileva lo stato di partenza dell'uguaglianza di genere presso la Scuola; questo strumento permette di fotografare a intervalli regolari lo stato di avanzamento in relazione alla parità e all'inclusività alla Scuola e di misurare le variazioni intervenute;
- il Piano dell'Uguaglianza di genere (GEP), che definisce la strategia per l'uguaglianza di genere, integrandola nella programmazione strategica della Scuola; all'uopo è stato definito un programma strutturato di azioni per il triennio 2022-2024, attualmente in corso di aggiornamento, che sono in parte misure nuove e in parte costituiscono lo sviluppo e la razionalizzazione di iniziative già praticate presso la Scuola;
- il Piano delle azioni positive (PAP), elaborato dal Comitato unico di Garanzia (CUG) e approvato dagli organi della Scuola.

Gli strumenti illustrati sono elaborati con cadenze diverse, hanno funzioni distinte, anche se in parte sovrapponibili, e sono redatti sotto la responsabilità di organismi o gruppi di lavoro diversi. Tutti concorrono tuttavia a informare le politiche della Scuola, i documenti di programmazione strategica e il suo bilancio. Complessivamente considerati, questi strumenti permettono di includere gli obiettivi della parità di genere nella programmazione strategica dell'Ateneo e, più in generale, di integrare la prospettiva di genere in tutte le sue politiche e aree di attività.

Riveste primaria importanza il raggiungimento degli obiettivi di gender equality previsti nella pianificazione strategica. Il Piano strategico della Scuola prevede, infatti, la realizzazione delle azioni previste nel Piano dell'Uguaglianza di genere (GEP) e contiene diversi indicatori che consentono di monitorare il percorso intrapreso, a partire da un valore di starting point ed in riferimento ad un valore target. Di seguito gli indicatori presenti nel Piano, secondo i diversi ambiti:

- ambito Formazione undergraduate:
  - Equilibrio di genere nella composizione delle commissioni di concorso per Honors Student  
Starting point 2023/24 (34,73%) e Target 2026/2027 (miglioramento rispetto allo starting point)
  - Equilibrio di genere negli Honor Student  
Starting point 2023 (33,67%) e Target 2026 (=>45,00%)
  - Equilibrio di genere negli ingressi Honor Student  
Starting point 2023/24 (40%) e Target 2026/2027 (=>45,00%)
- ambito Formazione postgraduate:
  - Equilibrio di genere per Corso PhD



Starting point 2023 (45,33%) e Target 2026 (>45,00%)

- Equilibrio di genere nella composizione delle commissioni per tesi di dottorato

Starting point 2023 (40,10%) e Target 2026 (=>42,00%)

- ambito Organizzazione:

- Percentuale posizioni apicali occupate da personale di genere meno rappresentato

Starting point 2023 (27,77%) e Target 2026 (>30,00%)

- Percentuale di Professori di prima fascia del genere meno rappresentato rispetto al numero totale dei professori di prima fascia

Starting point 2023 (17,86%) e Target 2026 (=>25,00%)

Con riguardo alla progettazione di iniziative rivolte a ridurre il *gender gap*, occorre tenere conto che, nonostante i progressi fatti in relazione ad alcuni indicatori, la situazione attuale non lascia ancora soddisfatti. Rispetto alla componente studentesca, il *gender gap* è presente in tutte le aree disciplinari, anche se più marcato nelle discipline tecnico-scientifiche. Un'iniziativa di orientamento avviata già da alcuni anni come "STEM – Le ragazze si mettono in gioco" potrebbe portare risultati positivi nel medio-lungo periodo. Sarebbe opportuno, tuttavia, valutarne l'impatto nei prossimi esercizi di bilancio, mettendo in connessione i dati sulla frequenza con l'effettiva partecipazione e il successo al concorso per allievi ordinari. Altre misure necessarie includono un più attento monitoraggio della composizione delle commissioni di concorso, specialmente per allievi ordinari, e la sua possibile connessione con la minore presenza femminile nei corsi di laurea. Il divario deve essere analizzato nel suo andamento in tutte le fasi del processo selettivo, per identificare i momenti più critici, risalire alle possibili cause e prospettare azioni correttive.

Rispetto alla componente docente, dove la sottorappresentazione femminile è più marcata nella fascia di età tra i 35 e 44 anni, sono apprezzabili le azioni già intraprese dalla Scuola per la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, che potrebbero tuttavia essere rafforzate ed estese oltre l'aspetto del contributo economico.

Oltre a misure puntuali del tipo indicato, appare utile agire sulla formazione, finora non ancora compiutamente sviluppata in un quadro organico, per contrastare stereotipi e discriminazioni di genere a tutti i livelli dell'istituzione.

### ***Le politiche, gli strumenti operativi e le misure di sostenibilità ambientale***

#### **Misure di sostenibilità ambientale nei grandi appalti di servizi**

Come dichiarato nel Piano Strategico 2024-2026, la missione della Scuola è quella di essere una istituzione pubblica di riferimento e di qualità, dove il talento è attratto, valorizzato e messo in campo per prendersi cura del mondo e per contribuire con responsabilità alla sua crescita culturale e alla sua sostenibilità, nel rispetto dei valori costituzionali.



La strategia di sostenibilità della Scuola si muove su un duplice binario. Da un lato è in corso l'ampliamento della partecipazione di colleghe e colleghi, così come del personale tecnico amministrativo, ai Gruppi di lavoro esistenti nell'ambito della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS - <https://reterus.it/>) per consentire di incentivare le occasioni di raccolta e condivisione di buone pratiche nei diversi settori di intervento della RUS stessa (Educazione; Energia; Inclusione e giustizia sociale; Mobilità; Risorse e rifiuti). Dall'altro è in corso di definizione una struttura integrata e permanente di sostenibilità di ateneo che operi come elemento di connessione e collaborazione tra le diverse aree della struttura tecnico amministrativa che, mediante le loro azioni, possano migliorare la performance ambientale della Scuola (funzione acquisti, funzione ambiente, Energy Manager, manutenzione etc.)

Il primo esercizio di integrazione degli sforzi di diverse figure di riferimento per il monitoraggio e il miglioramento delle performance ambientali della Scuola si presenta in occasione della redazione del nuovo bilancio di sostenibilità 2024. Il documento prevedrà una sezione dedicata alla misura dell'impronta carbonica della Scuola grazie ai dati forniti dall'area amministrativa che lavora sui temi di mobilità, infrastrutture ed energia (Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management). A tal fine si è formato un primo gruppo di lavoro (GdL Sostenibilità) che ha condiviso i risultati preliminari della raccolta dati e misurazione delle emissioni finora rilevate.

### **Inventario delle emissioni**

Al pari di governi e nazioni che partecipano alle conferenze delle parti (COP) sui cambiamenti climatici, anche gli istituti di istruzione superiore stanno dichiarando il loro impegno contro il cambiamento climatico pubblicando i propri obiettivi Net Zero (emissioni nette zero). Le generiche metodologie di riferimento per il calcolo come lo standard ISO 14064 (gas serra) o il GHG Protocol (Greenhouse gas protocol) non sono tuttavia specifiche per il settore universitario. In questo contesto la Scuola vuole essere un pioniere del percorso verso il calcolo dell'impronta carbonica e lo sviluppo metodologico settoriale.

Come punto di partenza dello studio sono state prese a riferimento le linee guida della RUS (RUS cambiamenti climatici, 2023) per la redazione degli inventari delle emissioni di gas serra degli atenei italiani. I risultati preliminari raccolti ed analizzati hanno riguardato i consumi elettrici, i consumi di combustibili fossili e la mobilità giornaliera con riferimento al periodo gennaio-agosto 2024. I risultati sono stati ricalcolati proporzionalmente all'anno solare e normalizzati rispetto alla popolazione dell'ateneo.

L'avvio di un qualsiasi studio di valutazione delle emissioni prevede la definizione dei confini organizzativi e dei confini operativi (o di rendicontazione). I primi fanno riferimento al perimetro delle attività da includere nella raccolta dati e misurazione delle emissioni e possono essere definiti secondo diversi approcci. L'approccio utilizzato è stato quello del controllo operativo, vale a dire che



si considerano tutte le operazioni che sono sotto il controllo della Scuola, inclusi alcuni servizi esternalizzati, come quello della mensa. Diversamente da quanto indicato nelle linee guida della RUS, sono incluse nei confini operativi anche le residenze universitarie essendo impossibile distinguere i consumi di questi edifici da quelli delle altre funzioni, come le aule magne, la biblioteca, la mensa o alcuni uffici amministrativi.

Per quanto riguarda i confini di rendicontazione, le categorie di emissioni rendicontate sono le seguenti:

- Emissioni dirette da impianti a combustione fissa (gas naturale);
- Emissioni indirette dell'energia elettrica importata;
- Emissioni indirette della mobilità giornaliera;
- Emissioni indirette del servizio mensa;
- Emissioni indirette delle missioni.

Dal punto di vista metodologico ci si è interrogati sulla forma della misurazione scegliendo tra Carbon footprint e inventario delle emissioni. La differenza tra le due risiede nei confini di rendicontazione, la prima considera tutte le emissioni dirette e indirette che si originano lungo il ciclo di vita del sistema prodotto, secondo un approccio "dalla culla alla tomba"; la seconda considera solo le emissioni dirette e le principali emissioni indirette, tralasciando quelle meno rilevanti. In linea con quanto consigliato dalla RUS, dal momento che molte delle emissioni indirette che si originano lungo il ciclo di vita del sistema sono difficili da rilevare e affette da incertezza, l'opzione migliore è quella di redigere un Inventario delle emissioni.

Per quanto riguarda la scelta del tipo di inventario, se relativo a tutti i gas climalteranti (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O e F-gas) o riferito esclusivamente all'anidride carbonica. Alcuni studi hanno dimostrato che il 99% delle emissioni totali sono di CO<sub>2</sub> (Caserini and Baglione, 2016) e uno studio del 2016 dell'Università Ca' Foscari ha rilevato che il contributo degli F-gas alle emissioni totali dell'organizzazione era di appena lo 0,79%. Per tali ragioni si è deciso per il momento di optare per un Inventario delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

I fattori di emissione utilizzati sono quelli più aggiornati consigliati dalla RUS, forniti annualmente dal Ministero dell'Ambiente (MASE) e dall'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA).

I dati preliminari raccolti sono i consumi elettrici e di gas naturale di tutte le sedi da gennaio ad agosto 2024 e la mobilità giornaliera per l'accesso all'ateneo di tutto il personale, eccetto gli allievi ordinari. Dati da raccogliere in vista della misurazione finale sono i consumi energetici e dei combustibili fossili dei restanti mesi dell'anno, le missioni di tutto il personale e i consumi del servizio mensa (acquisto alimenti e rifiuti).



I risultati preliminari dimostrano che le emissioni indirette degli spostamenti casa-lavoro sono le più rilevanti e con 1,14 ton CO<sub>2eq</sub> per persona coprono il 57% di tutte le emissioni rilevate finora, in linea con quanto indicato nelle linee guida della RUS e in letteratura. A seguire ci sono le emissioni indirette derivanti dal consumo di elettricità pari a 0,53 ton CO<sub>2eq</sub> per persona (26%) e in ultimo quelle dirette relative al consumo di gas naturale per la produzione di calore pari a 0,33 ton CO<sub>2eq</sub> per persona (17%).

Il focus sulle categorie 1 e 2 fornisce utili informazioni sulle sedi da dove originano le maggiori emissioni di CO<sub>2</sub>, a partire dalle quali impostare le azioni di miglioramento per il raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle emissioni, in linea con i target prefissati. Lo studio dimostra che la sede centrale e il Polo Valdera coprono insieme più del 70% delle emissioni di CO<sub>2</sub> dirette, da combustione di gas naturale e più del 50% di quelle indirette da energia elettrica importata. In particolare, dalle rilevazioni condotte finora risulta che dalla Sede centrale si originano emissioni dirette pari a 205,53 ton CO<sub>2eq</sub> ed emissioni indirette pari a 174,38 ton CO<sub>2eq</sub>. Il Polo Valdera risulta ad oggi responsabile delle emissioni dirette per 156,76 ton CO<sub>2eq</sub> e di quelle indirette per 256,00 ton CO<sub>2eq</sub>.

L'approfondimento dei contributi delle emissioni indirette della mobilità giornaliera dimostra come gli spostamenti in automobile sono i più impattanti (77%), seguiti dal treno (13%).

L'impatto unitario riporta un valore di 2 ton di CO<sub>2</sub>/persona. Il confronto con i risultati ottenuti da altre università a livello mondiale e raccolti dallo studio Helmers et al., 2021 dimostra che il risultato della Scuola è allineato come ordine di grandezza ma superiore al valore medio, lasciando margini di miglioramento alle prestazioni dell'ateneo.

Un ambito di potenziale azione in questo senso è quello di estendere il confronto con altri Atenei, in particolare italiani, aderenti alla RUS, come ad esempio il Politecnico di Torino, l'Università di Genova o di Bologna per condividere buone pratiche e suggerimenti di miglioramento. Inoltre, si propone di avviare delle collaborazioni con altri Atenei ed enti pubblici sul territorio con riferimento ai temi della mensa e della mobilità.

### **Indagine sulla mobilità**

Uno dei punti evidenziati nel precedente PIAO 2024-2026 in merito all'organizzazione del lavoro agile prevedeva la promozione della mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa. Inoltre, la mobilità è la categoria più rilevante delle emissioni di CO<sub>2</sub> misurate con i dati fino ad ora rilevati e come conferma la letteratura.

A partire da un questionario distribuito a tutte le funzioni della Scuola, la funzione Mobility Management ha effettuato un rilievo delle abitudini sulla mobilità casa-lavoro-casa dell'anno 2024.

I risultati principali rilevati sono stati che circa un terzo delle persone viaggia per meno di 5 km, un altro terzo per oltre 20 km e i restanti per un range intermedio. Il mezzo maggiormente



utilizzato è l'automobile, seguito dal treno e dagli spostamenti a piedi e in bicicletta che possono essere o alternativi o aggiuntivi rispetto ai mezzi sopra citati. Le sedi cittadine (Sede Centrale, palazzo Toscanelli e palazzo Alliata) vengono raggiunte prevalentemente in auto privata per ridurre i tempi di percorrenza e avere meno vincoli orari; le sedi più decentrate (Polo Sant'Anna Valdera) sono raggiunte principalmente in treno per le stesse ragioni rilevate sopra, nonché per una maggiore comodità. Chi utilizza maggiormente l'auto privata riscontra il problema del traffico e della sicurezza stradale, mentre chi si muove in treno denuncia un problema di costo del trasporto. Le misure proposte al fine di incentivare la mobilità sostenibile riguardano l'erogazione di abbonamenti scontati per il trasporto pubblico, gli incentivi economici per l'uso di mezzi più sostenibili e l'ampliamento delle infrastrutture per le biciclette (piste ciclabili e parcheggi).

Sulla base delle proposte ricevute, gli ambiti di azione potenziale in tema di mobilità sostenibile riguardano la collaborazione con le amministrazioni locali sul miglioramento della rete infrastrutturale a sostegno dell'uso della bicicletta, l'impegno della Scuola all'aumento dei parcheggi idonei alle biciclette (pensiline) e all'introduzione di postazioni per il bike sharing presso le sedi cittadine. Altro ambito di azione è l'erogazione di incentivi economici per l'uso di mezzi più sostenibili come gli abbonamenti scontati per il trasporto pubblico.

### **Rilevazione dello spreco alimentare nel servizio di ristorazione**

La Scuola ha indetto nel 2023 una gara pubblica per l'affidamento del servizio di ristorazione collettiva che includeva nel Capitolato, in materia di gestione delle eccedenze alimentari, la comunicazione semestrale in un rapporto apposito della quantità approssimativa di prodotti alimentari non consumati nel corso del periodo e le misure intraprese per ridurre tali quantità.

CAMST, aggiudicataria dell'appalto, ha condotto una prima rilevazione oggettiva sullo spreco alimentare nel corso del primo semestre contrattuale (agosto 2023-gennaio 2024) pesando le eccedenze alimentari al termine di ogni giornata. Lo spreco totale è stato calcolato come media ponderata del peso complessivo dello scarto rispetto al peso complessivo dei pasti prodotti, stimati considerando il numero di pasti serviti al giorno moltiplicati per il peso medio di un pasto (600 grammi). La percentuale di spreco così stimata si è attestata sul 10,4%.

A seguito di questa prima rilevazione sono state introdotte delle azioni correttive. La prima è stata la formazione del personale addetto al servizio volta a una maggiore attenzione nel programmare le quantità delle derrate da destinare alla produzione giornaliera. La seconda è stata il monitoraggio continuo delle quantità di scarti giornalieri mediante il sistema di misurazione al fine di correggere quotidianamente la produzione.

La seconda rilevazione sullo spreco alimentare condotta tra febbraio e luglio 2024 ha visto una riduzione del 92% degli scarti rispetto al primo semestre, attestandosi ad una percentuale di appena lo 0,8%, con un valore medio di 2,12 kg al giorno.



Un'analisi più dettagliata sulla distribuzione delle percentuali di eccedenze nei giorni della settimana ha rilevato un aumento dello spreco nel corso della settimana in linea con l'andamento della media dei pasti serviti, con un maggiore spreco nei giorni di minore affluenza (sabato, domenica e festivi).

La Scuola ha coinvolto la Scuola Normale Superiore e l'Azienda per il Diritto allo Studio per avviare un'attività di benchmarking.

### **Gestione dei consumi energetici**

Nell'anno 2023 la Scuola ha affidato l'incarico alla società a capitale pubblico CET srl di Responsabile per la Conservazione e l'Uso Razionale dell'Energia ai sensi della Legge 10/91 (articoli 19 e 34).

L'Energy Manager è un soggetto che ha il compito di gestire ciò che riguarda l'energia all'interno di un'azienda, un ente pubblico, o più in generale una struttura, verificando i consumi, ottimizzandoli e promuovendo interventi mirati all'efficienza energetica e all'uso di fonti rinnovabili.

L'attività viene eseguita sotto la supervisione della UO Gestione tecnica Infrastrutture e Facility management della Scuola.

Le attività svolte nell'ambito dell'energy management sono:

- Dashboard degli edifici: un report di confronto tra gli edifici sui temi dei consumi, spesa e tariffa delle utenze;
- Diagnosi energetica, al momento limitata al Polo Sant'Anna Valdera;
- Storicizzazione degli Attestati di Prestazione Energetica (APE) degli edifici;
- Inventario delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

La dashboard degli edifici ha previsto il monitoraggio dei consumi e della spesa per elettricità e gas naturale dal 2019 al 2024 e il calcolo delle Tonnellate Equivalenti di Petrolio (TEP) per ogni edificio e complessivo al fine di procedere con la dichiarazione annuale di consumo alla Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia.

I risultati dimostrano una prevalenza dei consumi presso il Polo Sant'Anna Valdera, seguito dalla Sede Centrale. Alla luce di ciò è stata redatta la diagnosi energetica del Polo Valdera sito in via Rinaldo Piaggio a Pontedera. Per diagnosi energetica, come stabilito dalla direttiva 2012/27/UE, si intende una procedura sistematica finalizzata ad ottenere un'adeguata conoscenza del profilo di consumo energetico di un edificio o gruppo di edifici, di una attività o impianto industriale o commerciale o di servizi pubblici o privati, a individuare e quantificare le opportunità di risparmio energetico sotto il profilo costi-benefici e a riferire in merito ai risultati.

La diagnosi ha rilevato le caratteristiche fisiche dell'involucro degli edifici (A e B) inclusi i serramenti, la dotazione impiantistica (centrale termica, impianto di climatizzazione estiva e unità di trattamento dell'aria) e le caratteristiche ed il rendimento dell'impianto fotovoltaico. Si riporta che la



centrale termica è stata oggetto di riqualificazione energetica a febbraio 2024 con la sostituzione di una delle due caldaie a gas standard a favore di una caldaia a condensazione, che consente una riduzione dei consumi annui di gas metano con conseguente incremento dell'efficienza energetica dell'edificio.

Sono in corso di attuazione due progetti finanziati dall'Unione Europea Next Generation EU nell'ambito del PNRR:

- Rifunionalizzazione dei locali del piano terzo dell'edificio B che da foresteria diventerà una struttura di ricerca definita "BRIEF – Biorobotics Research and Innovation Engineering Facilities";
- Realizzazione di opere di adattamento funzionale delle dotazioni, degli spazi e degli impianti tecnologici di alcuni locali ubicati nell'edificio A.

I nuovi possibili interventi di miglioramento individuati sono:

- installazione di un nuovo impianto fotovoltaico da 66 kWp sulla copertura;
- installazione di un impianto di microgenerazione;
- sostituzione della caldaia tradizionale con un sistema di generazione ibrido costituito da caldaia a condensazione e pompa di calore ad alto rendimento;
- sostituzione dei corpi illuminanti fluorescenti ed alogeni con lampade a LED;
- sostituzione degli infissi.

Per ogni intervento proposto sono state fornite indicazioni sull'elaborazione di un Piano di Misure e Verifiche con l'obiettivo di monitorare i benefici reali generati dagli interventi a seguito della loro realizzazione. Sono stati stimati i risparmi energetici ed economici a fronte dell'investimento e calcolato il Pay Back Time.

Le prossime attività in programma sono l'efficientamento energetico della Sede Centrale e del Polo Sant'Anna Valdera per un importo di 350.000 euro. Per il Polo Sant'Anna Valdera si prevede la riqualificazione dell'impianto di illuminazione con nuovi corpi illuminanti a LED e la sostituzione di parte dei serramenti attuali. Per la Sede Centrale si prevede di efficientare gli impianti di climatizzazione e aerulici con sostituzione o sistemi di regolazione e telegestione.

Nel 2025 sarà condotta la Diagnosi Energetica della Sede Centrale.

### **Azioni programmate**

Sono diversi gli ambiti di azione per migliorare le prestazioni di sostenibilità della Scuola. Come anticipato precedentemente, si propone l'avvio di attività di benchmarking con altri atenei e la collaborazione con atenei ed enti pubblici presenti sul territorio, in particolare con riferimento ai servizi mensa e alla mobilità.



La Scuola, tramite la collaborazione con l'Energy manager, ha in programma la conduzione di ulteriori diagnosi energetiche, in particolare della Sede Centrale, e l'attuazione di interventi di efficientamento energetico degli edifici e degli impianti, a partire dal Polo Sant'Anna Valdera.

Si prevede, anche, di avviare ulteriori attività di sensibilizzazione e di formazione sui temi della sostenibilità tramite:

- diffusione ulteriore dell'attività di formazione sui temi della sostenibilità per il personale tecnico amministrativo, attraverso la piattaforma della Pubblica Amministrazione Syllabus;
- mettere in programma la "Lezione zero sulla sostenibilità" per tutti/e gli/le Allievi/e Ordinari/e della Scuola;
- l'organizzazione di momenti collettivi di coinvolgimento sul tema, indirizzati anche a docenti e ricercatori.

Azioni da definire riguardano una migliore gestione del conferimento dei rifiuti da parte dell'utenza della Scuola con segnalazione di aree per la raccolta differenziata e loro mappatura; una più efficiente gestione dell'illuminazione, con sistemi di rilevamento delle presenze e/o accensioni e spegnimenti temporizzati; una riduzione degli sprechi idrici.

## **2.2 Performance**

La presente sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dal capo II del D.lgs. 150/2009 ed assorbe gli adempimenti del Piano della Performance di cui all'art. 10 co. 1 lettera a) e comma 1-ter del d.lgs. 150/2009.

### **Programmazione obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti e dei/delle Responsabili di Struttura (Aree)**

Gli obiettivi del Direttore Generale, sono definiti, per il 2025, in coerenza con gli attuali obiettivi strategici 2024-2026. Nonostante tali obiettivi siano previsti per l'intero anno 2025, essi potranno essere oggetto di revisione sulla base del piano di mandato del nuovo Rettore/Rettrice così come quelli dei/delle Dirigenti e dei/delle Responsabili di Struttura (Aree). Gli obiettivi sono stati definiti nel corso delle riunioni di budget e, nella loro definizione, si tiene in considerazione anche lo stato di avanzamento degli obiettivi dell'anno precedente. Gli obiettivi dei/delle Dirigenti sono calati sui/sulle Responsabili delle Aree, per i quali possono essere previsti anche ulteriori obiettivi di struttura.

In particolare, per l'anno 2025, è stato introdotto, per Dirigenti e Responsabili di Area, uno specifico obiettivo sulla predisposizione ed implementazione di piani di miglioramento organizzativo, in riferimento ai risultati emersi dall'indagine sulla soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati, realizzata nel 2024.



In riferimento alla coerenza tra obiettivi di performance e anticorruzione, sia gli obiettivi di performance che le misure anticorruzione sono individuati in coerenza con gli obiettivi strategici e si ritrovano comuni riferimenti tra i due ambiti. Ne sono un esempio:

- la promozione di corsi di formazione, tra cui quelli individuati nell'ambito delle misure anticorruzione, tra gli obiettivi di performance;
- la previsione della dematerializzazione del processo di affidamento di incarichi di docenza che rappresenta sia un obiettivo di performance che una misura anticorruzione, nell'ottica di una maggiore trasparenza e oggettività nella gestione delle procedure amministrative
- la previsione di uno specifico obiettivo di performance "Progettazione e implementazione di un sistema di monitoraggio dei progetti PNRR ai fini di ridurre i rischi di mancato riconoscimento delle spese in fase di rendicontazione" in coerenza con quanto viene dettagliato nella sezione anticorruzione del presente documento.

Nei mesi di giugno/luglio di ogni anno viene svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti, dei/delle Responsabili delle Aree, del personale collaboratore, tecnico e tecnologo. I risultati del monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale, dei/delle Dirigenti, dei/delle Responsabili delle Aree sono portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione e, per il Direttore Generale, anche del Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi 2025 di cui si dà evidenza nella presente sottosezione del PIAO sono gli obiettivi di struttura, nell'ambito della performance organizzativa, per la cui definizione si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 (SMVP) disponibile al seguente link ([SMVP](#)).

Di seguito sono illustrati gli **obiettivi del Direttore Generale**, con evidenza del peso e del contributo del Direttore Generale stesso per il loro raggiungimento. Per la definizione dei relativi indicatori e target si rimanda alla tabella allegata al documento, allegato 8 Tabella Obiettivi performance 2025, foglio Direttore Generale.

### **Gestione della cabina di regia del Partenariato Pubblico-Privato per il Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme (peso 30)**

A seguito della stipula del Contratto di partenariato pubblico privato, avente ad oggetto la progettazione, la realizzazione e successiva gestione del nuovo parco scientifico tecnologico della Scuola nel comune di San Giuliano Terme, stipulato con I.CO.P. S.p.a. Società Benefit in data 6 marzo 2024, considerata a strategicità e la complessità dell'intervento risultando implicati nell'opera più settori dell'ingegneria delle costruzioni (edilizia/architettura, impiantistica elettrica e speciale, idrico-sanitaria e HVAC, strutture - ordinarie e speciali, entroterra e fuori terra - idraulica territoriale, viabilità), nonché dell'ingegneria della sicurezza e della prevenzione incendi, tali da richiedere, ad ogni livello e per ogni ruolo coinvolto nei processi, il possesso di peculiari competenze di natura



tecnico-economico-contabile, tecnico-gestionale, giuridico-legale ed economico-finanziarie, è stata ritenuta opportuna la costituzione di una Commissione di supporto che assista e supporti i vertici della Scuola nel monitorare la fase di realizzazione dell'opera oggetto del contratto di partenariato.

Nel 2025, il Direttore Generale svolgerà il ruolo di coordinamento della “cabina di regia”, convocando le riunioni periodicamente e comunque che lo ritenga necessario al fine di garantire agli Organi e al Rettore/Rettrice al fine di garantire l'adeguato aggiornamento e il monitoraggio dell'opera.

**Raggiungimento degli obiettivi del progetto MERITA garantendo una azione di coordinamento tra gli uffici della Scuola e con i partner aderenti alla rete, considerando il ruolo da capofila della Scuola (peso 20)**

Il progetto “MERITA, la rete per il talento” ha ricevuto il finanziamento nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La rete MERITA è composta da cinque prestigiose istituzioni accademiche italiane: Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (capofila), Scuola Normale Superiore di Pisa, Collegio Superiore dell'Università di Bologna, Scuola Galileiana di Studi Superiori dell'Università di Padova e Scuola Superiore di Studi Avanzati della Sapienza Università di Roma, che si uniscono in un progetto della durata di 24 mesi, e con un finanziamento complessivo di circa 11 milioni di euro, che mira a rafforzare il sistema delle Scuole Superiori Universitarie italiane, promuovendo il merito, l'inclusione e lo sviluppo delle competenze avanzate. Il progetto “MERITA, la rete per il talento” si sviluppa attorno a cinque obiettivi strategici volti a promuovere l'inclusione sociale e la valorizzazione del talento: Orientamento e mobilità sociale, Seasonal Schools undergraduate e PhD, Internazionalizzazione e mobilità, Ecosistema digitale e Infrastrutture.

Il ruolo del Direttore Generale nell'ambito del progetto sarà, da un lato, in coordinamento con la struttura amministrativa, un ruolo di impulso, promozione e facilitazione della realizzazione delle attività e della conseguente impegno delle risorse connesse, dall'altro un ruolo di monitoraggio nelle attività di rendicontazione delle spese sostenute. Il target previsto nel primo semestre 2025 sarà sia relativo all'impegno di almeno un 20% del budget della Scuola pari a circa 1,8 milioni di euro, depurato del budget per l'acquisto di un complesso edilizio individuato nel comune di Pisa sia relativo all'assicurare il rispetto dei tempi della rendicontazione. Azioni previste nel primo semestre sono relative principalmente al reclutamento di personale e acquisto di arredi.

**Attività di verifica sulla potenziale acquisizione di un complesso edilizio individuato nel 2025, da destinare a Polo per l'Alta Formazione (peso 25)**

Il progetto MERITA prevede importanti investimenti per migliorare le infrastrutture didattiche e residenziali delle Scuole della rete, tra cui l'acquisto e l'allestimento di aule tecnologicamente avanzate, spazi per lo studio e strutture residenziali per accogliere tutti gli attori coinvolti nelle attività formative. In tale contesto, la Scuola ha deciso di proseguire con le attività, avviate nel 2024, di



verifica (destinazione, logistica e sostenibilità) e predisposizione dell'acquisto di un complesso edilizio individuato a Pisa da destinare a Polo per l'Alta Formazione, per un investimento complessivo pari a circa 2,6 m euro di cui circa 800.000 euro coperti dal progetto MERITA, a cui far seguire le relative attività logistiche ed organizzative.

### **Inaugurazione e apertura al pubblico della Biblioteca della Scuola (peso 25)**

Il processo di crescita che ha interessato la Scuola Superiore Sant'Anna negli ultimi anni ha reso necessario l'ampliamento degli spazi dedicati alla Biblioteca. Per rispondere a questa esigenza, la Scuola ha ritenuto opportuno procedere alla ristrutturazione degli attuali locali della Biblioteca, prevedendo anche un ampliamento dei locali nella Sede Centrale della Scuola.

Il Direttore Generale sarà coinvolto nel presidio del rispetto dei tempi al fine di poter aprire ed inaugurare la nuova Biblioteca entro la fine del mandato rettorale.

*/\*\*/*

Di seguito sono illustrati gli **obiettivi del Dirigente della Direzione Relazioni e infrastrutture fisiche e digitali**, con evidenza del peso e del contributo del Dirigente stesso per il loro raggiungimento. Per la definizione dei relativi indicatori e target si rimanda alla tabella allegata al documento, allegato 8 Tabella Obiettivi performance 2025, foglio Direzione RELINFR.

### **Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme nell'ambito del partenariato pubblico-privato in project financing - realizzazione e gestione (peso 30)**

È un obiettivo strategico per la Scuola. La sua importanza fa sì che, al di là dei ruoli formalmente previsti, vi siano altri attori coinvolti (la "cabina di regia" di coordinamento del Direttore Generale e della Rettrice) e una particolare attenzione dei vertici. In questo contesto, si inserisce il ruolo dell'Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management, cui appartiene il RUP.

Il Dirigente svolge un ruolo proattivo, soprattutto con riferimento ai rapporti interni all'Area Edilizia, nei confronti del partner privato e degli altri soggetti istituzionali coinvolti nel processo.

Nei rapporti istituzionali, invece, il Dirigente ha svolto e svolge un ruolo nei rapporti con i tecnici del Comune di San Giuliano Terme e con gli altri enti pubblici coinvolti, soprattutto per garantire la corretta attuazione dell'Accordo ex art. 15 l. 241/90 dell'agosto 2024 con riferimento all'accordo di programma firmato dai due enti per la progettazione e la realizzazione del nuovo parco scientifico tecnologico.

### **Realizzazione delle ulteriori attività di edilizia previste nel Piano strategico 2024-2026, rispetto al Parco Scientifico-tecnologico (Biblioteca e ristrutturazione immobile Pontedera BRIEF) – peso 20**

L'Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management in questi anni si è trovata a dover seguire molti progetti di espansione degli spazi per le attività core della Scuola, con un notevole e intenso impegno.



Gli interventi in corso, oltre a quello del Parco Scientifico Tecnologico di San Giuliano Terme, prevedono, tra gli altri, la riqualificazione della Biblioteca, con un aumento dei posti a disposizione (fine lavori prevista a marzo 2025), la ristrutturazione del capannone Pardocchi di nuova acquisizione che dovrà essere completata nei termini previsti dal progetto BRIEF che la finanzia (settembre 2025). Inoltre, l'Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management dovrà seguire numerosi altri importanti lavori riguardanti l'adeguamento degli edifici alla normativa antincendio e volti al miglioramento delle prestazioni energetiche e al maggior confort degli utenti.

### **Progetto di transizione al digitale (peso 25)**

Questo progetto, strategico per la Scuola e per la Pubblica Amministrazione (PA) in generale, volto al miglioramento dell'efficienza e della trasparenza delle attività della PA, ha carattere pluriennale.

I "Servizi ICT e transizione al digitale" rappresentano la struttura organizzativa pivot, ma il progetto di transizione al digitale non può avere successo se non esiste un impegno trasversale di tutte le altre componenti della struttura amministrativa e di tutte le altre componenti della Scuola, compreso il corpo docente. La sua complessità implica un processo di adattamento continuo che può determinare tempi più lunghi di quanto originariamente previsto e soluzioni differenti da quelle avanzate in sede progettuale.

/\*\*/

Di seguito sono illustrati gli **obiettivi della Dirigente della Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti**, con evidenza del peso e del contributo del Dirigente stesso per il loro raggiungimento. Per la definizione dei relativi indicatori e target si rimanda alla tabella allegata al documento, allegato 8 Tabella Obiettivi performance 2025, foglio Direzione AFFGENREA.

### **Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme nell'ambito del partenariato pubblico-privato in project financing - realizzazione e gestione (peso 25)**

A seguito della stipula del Contratto di partenariato pubblico privato, che ha ad oggetto la progettazione definitiva ed esecutiva, la realizzazione e successiva gestione del nuovo Parco scientifico tecnologico della Scuola Superiore Sant'Anna nel comune di San Giuliano Terme, diventa particolarmente importante la fase di monitoraggio e la gestione delle interlocuzioni tra le parti in materia di:

- verifiche del mantenimento dell'equilibrio economico finanziario in impulso o in risposta a richieste da parte della concessionaria;
- verifiche amministrative ai fini dell'autorizzazione dei subappalti;
- predisposizione/verifica e formalizzazione di eventuali atti integrativi o modificativi del contratto e relativa redazione del testo coordinato;



- supporto al RUP.

Nel 2025, la Dirigente sarà impegnata in prima persona nelle attività di partecipazione alla “cabina di regia”, nelle verifiche del Piano Economico Finanziario (PEF), assumendo anche il ruolo di responsabile dell’Area Contabilità e Bilancio, e nelle verifiche di eventuali atti integrativi o modificativi.

**Realizzazione delle ulteriori attività di edilizia previste nel Piano strategico 2024-2026, rispetto al Parco Scientifico-tecnologico (Biblioteca e ristrutturazione immobile Pontedera BRIEF) - peso 10**

Nella realizzazione delle attività ulteriori rispetto al partenariato previste nel Piano Edilizio e in particolare il completamento della ristrutturazione della Biblioteca e del capannone Pardocchi di cui al progetto BRIEF, la Direzione è referente delle procedure di affidamento e stipula dei contratti nonché dell’individuazione delle fonti di finanziamento in collaborazione con l’Area Edilizia.

Il ruolo della Dirigente sarà di facilitare la realizzazione delle attività nel rispetto dei tempi e collaborare all’individuazione e monitoraggio della sostenibilità economico finanziaria anche in raccordo con gli impegni finanziari complessivi della Scuola.

**Digitalizzazione dei servizi obiettivo (D05 Piano strategico) - peso 15**

L’obiettivo della trasformazione digitale vede la Direzione coinvolta in particolare nei seguenti processi:

- gestione di workflow autorizzatori a firma dei/delle Direttori/Direttrici di Istituto e dei Coordinatori/Coordinatrici dei Centri;
- creazione di regole di alimentazione dei fascicoli: Personale, Acquisti/Registri/Ciclo Attivo, Progetto;
- dematerializzazione della procedura di acquisto e collaborazione alla dematerializzazione.

Il ruolo della Dirigente sarà, oltre che dare impulso e facilitare la realizzazione delle attività nel rispetto dei tempi, anche di partecipare in particolare alla revisione del flusso della digitalizzazione della richiesta di acquisto per acquisti sopra i 40mila, individuare e proporre al Direttore generale la task force di interfaccia tra software gestionale e utenti per la fase di avvio e il monitoraggio continuo, partecipazione all’analisi dei processi nelle regole di alimentazione dei fascicoli.

**Avvio gestione dell’agente contabile in riferimento alla gestione del fondo economale (peso 25)**

L’implementazione del ruolo dell’agente contabile in risposta a specifica normativa in materia di Conti Giudiziali e resa del conto vede la Dirigente direttamente coinvolta in quanto nominata responsabile del procedimento e referente per l’asseverazione del conto. In particolare, in



collaborazione con gli altri Atenei Toscani, si avvia la graduale individuazione delle attività soggette alla resa del conto e si procede ai relativi adempimenti alle scadenze normativamente previste.

/\*\*/

Infine, per il Direttore Generale, i/le Dirigenti e i/le Responsabili di Area, sono previsti i seguenti obiettivi trasversali:

- Implementazione del piano di miglioramento organizzativo delle Aree conseguente ai risultati della Customer Satisfaction, come anticipato nella parte introduttiva del capitolo;
- Riduzione ferie arretrate delle Aree, con la previsione di specifici piani a livello di Area;
- Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni. L'indicatore di tempestività dei pagamenti dell'ultimo trimestre 2024, ultimo indicatore disponibile su Amministrazione Trasparente, è pari a -11,94 giorni;
- Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato, come previsto dalla Direttiva della Funzione Pubblica in materia di formazione del personale tecnico amministrativo, assegnato solo al personale dirigente, incluso il Direttore Generale;
- Formazione obbligatoria su Piattaforma Syllabus programma "Competenze digitali per la PA". Competenze:
  - Produrre, valutare e gestire documenti informatici;
  - Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA;
  - Conoscere l'identità digitale.

La Scuola ha deciso di riproporre, con peso pari a 0, per il Direttore Generale e i/le Dirigenti, gli obiettivi "Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni" e "Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato", poiché trattasi di obiettivi previsti dalla normativa vigente che per la Scuola non costituiscono criticità in quanto stabilmente garantiti negli anni. Resta fermo che, per il DG ed i/le Dirigenti, qualora l'indicatore non rientri nei parametri previsti dalla norma ne sarà tenuto conto nella rispettiva valutazione di performance da parte degli organi preposti, secondo il D.L. 13/2023, convertito dalla Legge n. 41/2023 art. 4 bis.

In riferimento all'obiettivo "Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato", nell'attuare le indicazioni ministeriali in materia, si terrà conto delle Direttive della Funzione Pubblica, tra cui la Direttiva pervenuta in data 22 gennaio 2025. Nei prossimi mesi, anche in fase di monitoraggio, l'obiettivo potrà essere modificato nei contenuti e/o nel peso.



## 2.3 Piano Azioni Positive

Il presente paragrafo, nella sottosezione di programmazione “Performance”, assorbe gli adempimenti del Piano Azioni Positive di cui all’art. 48 co. 1 del d.lgs. 148/2006 Il 16 gennaio 2025 è stato approvato dal CUG il Piano delle Azioni Positive per il triennio 2025-2027, disponibile nell’allegato 9.

## 2.4 Rischi corruttivi e trasparenza

### **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**

La presente sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dall’art. 1 co. 5 lettera a) e co. 60 lettera a) della L. 190/2012 ed assorbe gli adempimenti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui all’art. 10 co. 1 lettera a) e comma 1-ter del d.lgs. 150/2009.

### **Contesto esterno**

Gli stakeholder di riferimento della Scuola sono rappresentati dalla comunità scientifica internazionale, nazionale e locale e dagli enti pubblici e privati, finanziatori delle attività della Scuola, oltre che dalla comunità territoriale, formata da istituzioni e cittadini, dal sistema dei fornitori e da altri soggetti che intrattengono rapporti commerciali con la Scuola.

In riferimento agli specifici stakeholder esterni, individuati rispetto agli obiettivi di valore pubblico si rimanda alla tabella “Tabella 7 Obiettivi generali, risorse economiche 2024, stakeholders e valore pubblico generato” nella sottosezione Valore Pubblico del presente documento.

Infine, con riferimento ai fenomeni di criminalità rispetto al contesto territoriale toscano, nell’ambito del quale la Scuola ha rapporti con istituzioni pubbliche e private, si rimanda ai Rapporti annuali “Illegalità e criminalità organizzata nell’economia della Toscana”, redatti a cura di IRPET ([link](#)). Relativamente al rischio di corruzione, il Rapporto 2024 (che riguarda l’anno 2023) evidenzia, tra l’altro, quanto di seguito riportato: “Le importanti risorse rese disponibili dall’Europa attraverso il PNRR/PNC rappresentano una grande opportunità di ripresa, ma destano anche preoccupazione, per il potenziale interesse da parte della criminalità. L’ingente mole di procedure da avviare può comportare una riduzione del controllo e una maggior permeabilità a fenomeni corruttivi o, più in generale, a spreco di risorse pubbliche. La necessità di velocizzare la spesa ha portato inoltre, negli ultimi anni, e in ultimo proprio con la riforma del codice dei contratti richiesta dal PNRR, all’introduzione di misure di semplificazione nella progettazione e nell’affidamento dei lavori, che non devono incidere sull’attenzione nei confronti di possibili condotte illecite”.



## Contesto interno

La Scuola recepisce la normativa in materia di anticorruzione e trasparenza grazie alla predisposizione ed aggiornamento del piano anticorruzione (presente sottosezione del PIAO), delle fonti interne, tra cui il Codice di comportamento, il Codice etico e i regolamenti, manuali e disciplinari che regolano tutti gli aspetti della vita organizzativo - gestionale della Scuola, alla predisposizione di una pagina web della Intranet denominata “Prevenzione Corruzione” e ad un continuo aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente (AT) del sito istituzionale.

### Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione

Si richiamano di seguito i soggetti che partecipano al processo di gestione del rischio di corruzione e i principali compiti previsti dalla normativa.

<b>Il/la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza</b>	predispone la sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO e la Relazione annuale
	segnalazioni eventuali disfunzioni al Nucleo di Valutazione OIV
	verifica l'attuazione e l'efficacia delle misure contenute nella sezione anticorruzione del PIAO
	controlla il rispetto degli adempimenti di pubblicazione in Amministrazione Trasparente
	effettua il riesame in caso di accesso civico
	cura la diffusione e la conoscenza del Codice di comportamento.
<b>L'organo di indirizzo Consiglio di Amministrazione</b>	nomina il/la RPCT
	definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario del PTPCT – sezione anticorruzione del PIAO
	adotta il PIAO che include la sezione Rischi corruttivi e trasparenza
	riceve la relazione annuale del/della RPCT che dà conto dell'attività svolta
	è destinatario delle segnalazioni del/della RPCT su eventuali disfunzioni riscontrate nell'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza.
<b>Il Nucleo di Valutazione (nelle Università i NdV svolgono funzioni di OIV)</b>	verifica che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza
	promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità
	esprime parere obbligatorio in fase di adozione del codice di comportamento.
<b>L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) (D.lgs. 165/2001 e DPR 62/2013)</b>	svolge procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza
	provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'Autorità giudiziaria
	propone l'aggiornamento del Codice di Comportamento
<b>Il/le Dirigenti e il/le Responsabili delle Strutture</b>	partecipano attivamente al processo di gestione del rischio
	propongono misure di prevenzione
	assicurano l'osservanza del Codice di comportamento
	verificano le ipotesi di violazione e adottano le misure gestionali quali l'avvio di procedimenti disciplinari;
	garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.
<b>Il/le dipendenti</b>	prestano la loro collaborazione al RPCT e rispettano le prescrizioni contenute nella sezione anticorruzione del PIAO
	segnalano le eventuali situazioni di illecito al proprio dirigente o all'UPD

Tabella 10 Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione

Il Responsabile PCT è un Dirigente della Scuola e viene nominato con Deliberazione del CdA, dal 2024 è stato individuato nel Dottor Giovanni Viale, anche Dirigente della Direzione relazioni



e infrastrutture fisiche e digitali e, quindi, Dirigente impegnato pure in attività gestionali. La struttura organizzativa della Scuola prevede che il supporto al/alla RPCT sia collocato all'interno dell'Area Staff al Direttore Generale che si occupa anche di formazione, pianificazione integrata, performance, valutazione e qualità e supporto al Nucleo di Valutazione. Le risorse dedicate sono rappresentate perciò da una limitata percentuale dell'impegno del Responsabile dell'Area oltre che da una risorsa impegnata anche in altre attività, tra cui il ciclo di gestione della performance.

La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare (L. 190/2012, art. 1, co. 14). I dirigenti avviano procedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti ai sensi all'art. 55-sexies, co. 3, del D.lgs. 165/2001.

Infine, tutti i collaboratori, a qualsiasi titolo, della Scuola osservano le misure contenute nella sezione Rischi corruttivi e trasparenza e segnalano le eventuali situazioni di illecito.

## **Mappatura dei processi**

Nell'ambito del contesto interno riveste particolare importanza la mappatura dei processi<sup>1</sup>, che ha visto l'individuazione e l'analisi dei processi organizzativi nell'ambito delle aree potenzialmente più esposte a rischi corruttivi. Ogni processo analizzato ai fini di prevenzione della corruzione è classificato all'interno di una delle Aree di rischio individuate da ANAC o specifiche per la Scuola ed anche associato ad un ambito degli obiettivi di valore pubblico contenuti nel documento "Obiettivi strategici 2022-2025". Per ogni processo, inoltre, sono indicate una o più strutture responsabili. Si rimanda all'Allegato (allegato 10) per le informazioni di dettaglio; l'Allegato viene annualmente aggiornato sulla base del monitoraggio effettuato.

Si segnala che le attività svolte nell'ambito dei finanziamenti PNRR sono mappate nell'ambito dei processi già esistenti quali, a titolo esemplificativo, gli acquisti sotto e sopra la soglia dei € 40.000 e la gestione di progetti di ricerca.

## **Valutazione del rischio (*Risk assessment*)**

### **Identificazione e analisi del rischio: eventi rischiosi e potenziali fattori abilitanti**

L'identificazione e analisi del rischio prevedono l'individuazione di un elenco di potenziali eventi rischiosi associati ai processi e di un relativo elenco di potenziali fattori abilitanti dei rischi individuati. Dal punto di vista metodologico, quindi, la rilevazione dei potenziali fattori abilitanti è stata impostata prevedendo l'associazione di uno o più potenziali fattori abilitanti ad ogni evento rischioso, a sua volta associato ad un processo. Sia gli eventi rischiosi che i fattori abilitanti sono stati individuati

---

<sup>1</sup> Si è partiti, in realtà, dalla mappatura dei procedimenti risultante dalla Carta dei Servizi.



sulla base del loro potenziale manifestarsi. In merito ai risultati sulla rilevazione dei fattori abilitanti, in generale, ricorre frequentemente il tema della eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento. Si rimanda all'elenco completo riportato nell'Allegato 10.

### Ponderazione del rischio lordo e netto

La valutazione del rischio lordo è stata effettuata a livello di processo nel suo complesso, tenendo in considerazione gli eventi rischiosi e i fattori abilitanti potenziali, nell'ipotesi di assenza di misure di prevenzione.

Il metodo utilizzato si basa su un approccio partecipativo che ha visto la richiesta ai/alle responsabili delle strutture di esprimere un giudizio, in una scala di valori da 1 a 5, rispetto ai criteri riportati nella sottostante tabella, oggetto di revisione nel 2023.

TIPO	CRITERI	PUNTEGGI DI RISCHIO
PROBABILITA'	<b>Grado di discrezionalità del decisore interno:</b> la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato	da 1 a 5
PROBABILITA'	<b>Livello di interesse "esterno":</b> la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio	da 1 a 5
IMPATTO	<b>Impatto economico del processo per la Scuola:</b> attribuzione di vantaggi economici di maggiore o minore rilievo internamente o a soggetti esterni	da 1 a 5
IMPATTO	<b>Impatto reputazionale per la Scuola:</b> potenziale danno all'immagine che può derivare	da 1 a 5

Tabella 11 Tabella per la valutazione del rischio

Rispetto ai giudizi espressi, su probabilità e impatto, viene determinata la rispettiva media. Dal prodotto Probabilità media e Impatto medio, si perviene ad un valore numerico che corrisponde ad un livello di valutazione del rischio, come segue.

Probabilità media x Impatto medio	Livello valutazione rischio
fino a <=2	Basso
>2 fino a <=4	Medio/basso
>4 fino a <=10	Medio
>10 fino a <=16	Medio/alto
>16	Alto

		Impatto medio				
		1	2	3	4	5
Probabilità media	5	Medio	Medio	Medio/alto	Alto	Alto
	4	Medio/basso	Medio	Medio/alto	Medio/alto	Alto
	3	Medio/basso	Medio	Medio	Medio/alto	Medio/alto
	2	Basso	Medio/basso	Medio	Medio	Medio
	1	Basso	Basso	Medio/basso	Medio/basso	Medio



Figura 1 Probabilità media per Impatto medio e corrispondente livello valutazione rischio lordo

Per il 2025, ad esito del monitoraggio 2024, i processi con i valori di rischio lordo più alti rimangono quelli indicati anche da ANAC e che riguardano l'acquisto di beni e servizi e il reclutamento di personale. Inoltre, è aumentata la valutazione del rischio relativamente alla gestione dei brevetti per la rilevanza sempre maggiore di tali attività.

Le valutazioni di rischio netto, ovvero il rischio che residua in considerazione delle misure di mitigazione del rischio già operanti, sono espresse direttamente in termini qualitativi dai Responsabili di Area successivamente al monitoraggio delle misure anticorruzione, sempre sulla base dei livelli di valutazione "Basso", "Medio/basso", "Medio", "Medio/alto" e "Alto".

Infine, i giudizi di rischio netto confermano che le misure permettono di mitigare il rischio lordo per tutti i processi. Nell'allegato 10 sono disponibili le valutazioni sintetiche di rischio lordo e rischio netto.

### **Trattamento del rischio: monitoraggio delle misure 2023**

Le misure di prevenzione del rischio corruttivo sono distinte nelle due categorie delle misure generali, specificatamente indicate da ANAC, in molti casi trasversali ai processi, e delle misure specifiche, che si caratterizzano per incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio. Il Responsabile PCT, ai fini della sorveglianza dell'attuazione delle misure, si è avvalso dei/delle Responsabili di tutte le strutture della Scuola che riferiscono sull'insorgenza di eventuali situazioni di criticità e che partecipano attivamente all'attività di monitoraggio annuale.

#### **Misure generali**

Per ogni tipologia di misura generale prevista da ANAC si riportano, in sintesi, le modalità con cui le misure sono declinate nel contesto della Scuola. Le misure sono programmate al fine di mitigare il rischio corruttivo al quale sono esposti gli obiettivi di valore pubblico a cui, a loro volta, sono associati i processi individuati in fase di mappatura. Di seguito, si riportano le misure attualmente implementate, da attuare anche nel 2025, ed eventuali nuove misure.

#### **Codice di comportamento**

Diffusione e monitoraggio del Codice di comportamento tramite invio di una lettera a firma del RPCT a tutte le componenti della Scuola e l'invito a compilare un'autodichiarazione sugli art. 5 e 6 del Codice, se si verificano le relative fattispecie
Inserimento clausole relative alla conoscenza di Codice etico, del Codice di comportamento e del Piano anticorruzione (PIAO – sezione rischi corruttivi e trasparenza) nei contratti individuali di lavoro
Piano anticorruzione (PIAO – sezione rischi corruttivi e trasparenza) della Scuola inserito come materia oggetto delle prove di selezione/concorso per il personale tecnico amministrativo
Consegna, all'atto dell'assunzione del personale docente e ricercatore, del codice di comportamento delle/dei dipendenti pubblici
Link al codice di comportamento e al Codice etico inserito nelle convenzioni di collaborazione o nei contratti attivati con enti pubblici e privati.
Nuova misura: revisione del Codice di Comportamento alla luce delle nuove previsioni normative, da implementare nel 2025, in seguito alla revisione del Codice Etico della Scuola effettuata nel 2024



## **Formazione**

Emanazione di un Provvedimento del Responsabile PCT che, in coerenza con la programmazione della formazione del personale tecnico amministrativo, individua i corsi da svolgere e gli utenti coinvolti. Generalmente si individuano un corso base rivolto al tutto il personale, corsi specialistici per il personale nelle Strutture a maggior rischio e il personale di supporto al RPCT e corsi in materia di etica pubblica rivolti al personale con responsabilità e al personale di nuova assunzione, da estendere a tutto il personale gradualmente, fino a dare copertura totale.

## **Misure di disciplina del conflitto di interessi**

Policy per la gestione del conflitto di interessi negli ambiti di procedure di affidamento di incarichi a terzi, costituzione di commissioni di selezione per il reclutamento di personale a tempo determinato o indeterminato, concorso per Allievi/allieve Ordinari/ordinarie e PhD.
Affidamento di incarichi a terzi: dichiarazioni da parte del soggetto incaricato relative alla sussistenza di profili di conflitto di interesse dello stesso nei confronti della amministrazione; eventuali altri incarichi o titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o svolgimento di attività professionali.
Affidamento di incarichi a terzi: nel caso in cui il soggetto incaricato sia dipendente della Pubblica Amministrazione, viene acquisito il nulla osta a svolgere l'attività.
Commissioni nell'ambito delle selezioni per il reclutamento del personale per qualunque figura e nell'ambito delle gare d'appalto: acquisizione di autodichiarazioni dei/delle commissari/e attestanti che non sussistono situazioni di conflitto di interessi tra i componenti della commissione e i candidati, che non sussistano situazioni di incompatibilità, ovvero che non vi siano legami di parentela o affinità entro il quarto grado con i candidati.
Commissioni per il reclutamento del personale docente e ricercatore: controllo del rispetto degli indici bibliometrici, previsti per le/i Commissarie/i dalla delibera ANVUR del 2016 e controllo che le/i candidati non abbiano più del 50% di pubblicazioni con le/i commissarie/i.
Previsione di commissioni formate per la maggioranza da esterni estratti a sorte per il reclutamento di Docenti e Ricercatori/Ricercatrici a tempo determinato di tipo B e Tenure Track. Per il reclutamento dei/delle docenti la commissione è composta da un solo interno e 4 esterni di cui uno proveniente da Università o Centro di ricerca esteri, individuata/o dalla/dal Rettore/Rettore con l'ausilio della Commissione Reclutamento e tre estratte/i a sorte sorteggiate/i nell'ambito di una rosa di almeno sei nominativi. Per le commissioni per RTDB E RTT la commissione è composta di 3 membri di cui uno può essere interno e gli altri sono due sono estratti da una rosa di almeno cinque nominativi di soggetti esterni alla Scuola, di cui preferibilmente anche due stranieri. Per il reclutamento di Ricercatori e Ricercatrici a tempo determinato di Tipo A vi è la previsione di commissioni formate da 3 membri di cui uno solo può essere interno
Terza Missione: nel Regolamento della Scuola sugli Spin-off sono presenti articoli che disciplinano il conflitto di interessi e il monitoraggio e valutazione degli Spin-off stessi.

## **Commissioni, assegnazioni di uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la PA**

Selezioni per personale tecnico amministrativo e tecnologo, personale docente e ricercatore, allievi/allieve dei corsi ordinari, PhD e Master, affidamento incarichi didattici dei corsi interni e gare d'appalto: richiesta ai componenti di tali commissioni di sottoscrivere un'autocertificazione pre-nomina attestante il non avere subito condanne per reati contro la Pubblica Amministrazione.

## **Patti di integrità**

In fase di gara, sopra la soglia dei €40.000, sottoscrizione di patti di integrità da parte dei partecipanti alle gare.
Patti richiamati nel disciplinare di gara, oltre ad essere un allegato degli atti di gara.
In fase di stipula del contratto, sopra la soglia di € 40.000, è inserita una clausola di risoluzione del contratto nel caso di mancato rispetto del patto di integrità
Nel caso di affidamenti diretti sopra la soglia di € 40.000, al più tardi al momento della stipula del contratto, viene fatto firmare che è stata presa visione del patto di integrità.

## **Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro - pantouflage**

Procedimenti di acquisto: è prevista la firma di un'autodichiarazione da parte dell'operatore economico nella quale viene dichiarato che non sussiste alcun divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione di cui all'articolo 53 c. 16 ter del D.lgs. n. 165/2001 (pantouflage o revolving door).

## **Trasparenza**



Approfondimenti sulle sezioni oggetto di attestazione da parte dell'OIV in collaborazione tra RPCT, ufficio di supporto e Strutture responsabili della pubblicazione dei dati
Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati delle sezioni non oggetto di attestazione in collaborazione tra RPCT, ufficio di supporto e Strutture responsabili della pubblicazione dei dati, nel 2024 aggiornamento sezione Bandi di Gara e Contratti per la sua pubblicazione nel 2025, sulla base della nuova normativa
Aggiornamento e pubblicazione del registro degli accessi civico, civico generalizzato e documentale
Utilizzo procedura informatica nell'effettuazione delle prove per la selezione del personale tecnico amministrativo: le prove sono svolte al PC sul software in modalità "alta sicurezza", sono salvate anonimamente ed associate ai nominativi solo dopo la correzione delle prove, nuova misura introdotta nel 2023

### ***Rotazione ordinaria e straordinaria del personale***

Ordinaria: alla luce delle ridotte dimensioni dell'organico della scuola, del contestuale livello di specializzazione richiesto per molte posizioni, il livello di rotazione di posizione di responsabilità è spesso collegato ai cambiamenti organizzativi. Nel 2024 vi è stata una riorganizzazione dei servizi amministrativi con il reclutamento di una nuova dirigente e la costituzione di una nuova Direzione, oltre alla rotazione di alcuni responsabili di struttura, ne sono un esempio le strutture che gestiscono la Formazione Post Laurea e Universitaria.
Straordinaria: in caso di condotte di natura corruttiva (il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.) viene adottato un provvedimento dell'amministrazione, adeguatamente motivato, con il quale viene stabilito che la condotta corruttiva imputata può pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione e con il quale viene individuato il diverso ufficio al quale la/il dipendente viene trasferita/o.

### ***Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e conferimento di incarichi extra istituzionali***

Sottoscrizione della dichiarazione di assenza delle cause di inconferibilità e di assenza di cause di incompatibilità dei/delle titolari di incarichi dirigenziali e titolari di incarichi amministrativi di vertice di nuova nomina
Sottoscrizione annuale delle dichiarazioni di incompatibilità dei/delle titolari di incarichi dirigenziali
Richiesta di casellario giudiziale e carichi pendenti (procedura di richiesta in corso di revisione)

### ***Whistleblowing***

Gestione delle eventuali segnalazioni secondo la nuova procedura approvata dal Consiglio di Amministrazione nel 2023 in seguito alle nuove previsioni normative
---

In merito al PNRR, si segnalano le seguenti misure introdotte già dal 2023: già all'avvio dei progetti PNRR, era stata predisposta idonea modulistica da parte dell'Area Acquisti (per le procedure di acquisizione di beni e servizi e di realizzazione di lavori attraverso le risorse PNRR resa disponibile nella intranet della Scuola) e dell'Area Risorse Umane, opportunamente condivisa con le strutture interessate e aggiornata nel tempo secondo le indicazioni fornite periodicamente dal MUR.

Pertanto, in riferimento agli aspetti relativi alla prevenzione del rischio corruttivo e trasparenza, le principali azioni/attività hanno riguardato:

- utilizzo di apposite dichiarazioni attestanti l'assenza di conflitto di interessi e di situazioni di incompatibilità (versione in italiano e in inglese) che devono essere sottoscritte dai:
  - fornitori, nell'ambito delle procedure di acquisto
  - componenti delle commissioni nelle procedure di selezione e reclutamento del personale



- aggiornamento delle dichiarazioni sulla base delle eventuali indicazioni pervenute dal MUR;
- raccolta *ex ante* dei dati riferiti alla titolarità effettiva dei destinatari dei fondi/appaltatori, attraverso la compilazione e sottoscrizione della relativa attestazione da parte degli operatori economici. Successivo controllo da parte dell'Area Acquisti delle "visure" estratte dai sistemi informativi a disposizione. In caso di incoerenza delle informazioni fornite attraverso l'attestazione, vengono svolti ulteriori approfondimenti direttamente con i soggetti interessati. Ove non sia possibile ottenere le informazioni richieste, l'acquisto non viene finalizzato;
- verifica, durante la fase di presentazione della rendicontazione dei progetti, attraverso la compilazione e sottoscrizione:
  - delle apposite checklist, da parte del Responsabile dell'Area Acquisti e/o dal Responsabile delle altre strutture coinvolte (Area Ricerca; Area Terza Missione; Istituti), per quanto di competenza; con successivo caricamento delle stesse nelle piattaforme ministeriali dedicate alla rendicontazione dei singoli progetti;
  - della relativa attestazione all'interno del sistema informativo di riferimento (atWork; GEA);
  - inoltre, se richiesto dal sistema informativo: compilazione manuale dei nominativi dei titolari effettivi e di coloro che hanno dichiarato l'assenza di conflitto di interessi (es. GEA);
- attività di monitoraggio e controllo effettuato dalla Guardia di Finanza (rif. Nucleo Polizia Economico-Finanziaria Guardia di Finanza, Sezione Tutela Finanza Pubblica): trasmissione di report semestrali sullo stato di avanzamento finanziario dei progetti PNRR della Scuola, completo dell'elenco dei fornitori.  
Nel 2024 la GdF ha effettuato un controllo su un campione di 8 procedure nell'ambito del progetto PNRR "BRIEF", con consegna di tutta la relativa documentazione, allo scopo di accertare il corretto svolgimento formale delle gare di appalto e dell'attività di controllo da parte della Scuola sulla regolare esecuzione dell'intervento. L'esame formale della documentazione fornita non ha rilevato criticità.
- collaborazione fra le diverse strutture della Scuola coinvolte nella gestione del PNRR (Area Acquisti, Area Ricerca, Area Terza Missione, Istituti) per la condivisione degli aggiornamenti e per l'armonizzazione delle procedure.

## Misure specifiche



Le principali misure specifiche implementate sono misure di regolamentazione, a cui si affiancano misure di trasparenza o di tipo organizzativo o di controllo. Gli uffici, inoltre, supportano e informano il personale della ricerca nell'ambito di processi a rischio corruttivo quali gli acquisti, procedure di reclutamento o la gestione di progetti di ricerca.

Si elencano di seguito i principali regolamenti menzionati nell'Allegato 10:

- Codice etico, la cui revisione è stata effettuata nel 2024 e Codice di comportamento;
- Regolamento sui procedimenti di selezione per l'assunzione a tempo indeterminato e determinato di personale tecnico-amministrativo;
- Regolamento per l'autorizzazione all'esercizio di incarichi interni ed esterni retribuiti e per la disciplina delle incompatibilità del personale tecnico-amministrativo - art. 53, d.lgs. 165/2001;
- Regolamento per il reclutamento e la disciplina dei ricercatori a tempo determinato;
- Regolamento sullo svolgimento di incarichi esterni da parte dei professori e ricercatori universitari della scuola;
- Regolamento per la disciplina dei rapporti con le imprese spin-off, che ha visto una recente revisione dell'art. 12 sull'incompatibilità e conflitto di interessi;
- Regolamento per la tutela e la valorizzazione della proprietà industriale, aggiornato con riferimento al nuovo codice della proprietà intellettuale;
- Regolamento per il conferimento di assegni di ricerca - art. 22, legge 240/2010.

Inoltre, sono previste le revisioni del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità e del Manuale di Amministrazione che recepiranno le previsioni introdotte dalla recente normativa.

Altre fonti rilevate nell'Allegato 10 sono Decreti rettorali, Provvedimenti del Direttore Generale, Linee Guida o deliberazione degli Organi che regolano le attività, tra cui le misure di prevenzione della corruzione, nell'ambito degli acquisti, del reclutamento o nell'erogazione di contributi o sussidi etc.

Sono, inoltre, individuabili altre azioni di miglioramento, relative alla digitalizzazione e trasparenza; ne è un esempio l'attività avviata per digitalizzare l'affidamento di incarichi di docenza a personale esterno alla Scuola nell'ambito di corsi rivolti a Allievi Ordinari e Allieve Ordinarie, Allievi e Allieve PhD e allievi e allieve dei corsi di Alta Formazione.

Qualora il rischio netto associato ai processi non fosse stato mitigato adeguatamente dalle misure già operanti, oppure in caso di processi per i quali non fossero ancora state previste misure, è stato chiesto ai/alle responsabili delle strutture di suggerire nuove misure oppure misure integrative o sostitutive di quelle già operanti, sostenibili da un punto di vista organizzativo ed economico, indicando la tipologia, la descrizione della misura e le modalità di implementazione.



Infine, da segnalare che proseguirà l'implementazione del piano della digitalizzazione secondo quanto programmato nel documento Masterplan che prevedeva azioni in un orizzonte pluriennale.

Attività previste per il 2024:

- redazione del PIAO 2025-2027 sezione Valore Pubblico – Rischi corruttivi e trasparenza
- redazione della Relazione annuale RPCT 2024
- monitoraggio annuale delle misure anticorruzione

Obiettivi previsti per il 2024

- verifica delle sezioni di Amministrazione Trasparente rispetto al contenuto delle nuove schede sugli obblighi di pubblicazione, approvate da ANAC;
- offerta di corsi di formazione in materia di anticorruzione, etica e trasparenza come da Piano della formazione della Scuola e da Provvedimento del Responsabile PCT.

## Monitoraggio e riesame

Annualmente viene svolta una attività di monitoraggio in collaborazione tra il Responsabile PCT, l'ufficio di supporto al Responsabile e i/le Responsabili delle strutture della Scuola. Nell'ambito del monitoraggio vengono svolte riunioni o scambi di informazioni volti ad aggiornare i dati raccolti in tutte le fasi di gestione del rischio, dalla mappatura dei processi, al trattamento del rischio, con particolare attenzione all'impostazione e attuazione delle misure.

## Trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni, è una misura fondamentale e di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione e viene gestita nel rispetto della normativa, in particolare la L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013, così come modificati dal D.lgs. 97/2016 e nel rispetto delle indicazioni ANAC, in particolare delle delibere 1309 e 1310 del 2016.

I dati sono pubblicati in conformità alle disposizioni normative in materia di trasparenza e di riservatezza di dati personali (Regolamento UE 2016-679 e D.lgs. 196/2003 - Codice in materia di protezione dei dati personali) e alle previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), D.lgs. 82/2005. In merito alla compatibilità della disciplina sulla *privacy* con gli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, la Scuola si impegna a pubblicare i dati sui siti web per finalità di trasparenza, nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nell'art. 5 del Regolamento UE 2016/679 (liceità, correttezza e trasparenza,



minimizzazione, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza e responsabilizzazione del titolare del trattamento).

### **Soggetti responsabili della trasmissione di dati**

I soggetti responsabili della trasmissione dei dati individuati ai sensi dell'articolo 43, co. 3, del D.lgs. n.33/2013 sono coinvolti nell'attuazione delle misure di Trasparenza e, secondo gli obblighi di legge, provvedono a:

- garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- controllare l'attualità delle informazioni pubblicate;
- comunicare con tempestività all'Area Staff eventuali necessarie modifiche apportate;
- assicurare, insieme al Responsabile PCT, la regolare attuazione dell'accesso civico sulla base di quanto stabilito dal D.lgs. 33/2013.

Le modalità organizzative con cui la Scuola provvede ad implementare i dati nella sezione Amministrazione trasparente sono le seguenti:

- pubblicazione delle tabelle e dei dati che vengono aggiornati secondo la tempistica indicata dalla legge;
- i dati relativi ai Contratti di lavori, forniture e servizi, vengono estratti dal sistema di contabilità generale della Scuola (U-GOV) e pubblicati con una cadenza periodica che può variare dalla mensilità alla trimestralità in funzione della consistenza dei contratti;
- i dati relativi agli incarichi esterni per lavoro autonomo/prestazione professionale vengono estratti dal sistema di contabilità generale della Scuola U-GOV comprensivi degli allegati e pubblicati con aggiornamento continuo, così come previsto dagli artt. 10 e 15 del D.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza.

Nella tabella disponibile nell'allegato (allegato 10) al presente documento sono individuati i/le referenti (strutture) responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

### **Monitoraggio attuazione obblighi di trasparenza**

Annualmente viene svolta un'attività di monitoraggio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione che vede coinvolti il Responsabile PCT, la struttura di supporto al RPCT collocata nell'Area Staff al Direttore Generale e tutti i responsabili delle strutture referenti per la pubblicazione dei dati. Inoltre, in occasione dell'attestazione annuale del Nucleo di Valutazione, sono svolti particolari approfondimenti sulle sezioni di Amministrazione Trasparente oggetto di attestazione, con particolare approfondimento delle sezioni oggetto di attestazione da parte del Nucleo di Valutazione o oggetto di revisione normativa.

Ritenendo la trasparenza un aspetto fondamentale soprattutto come misura generale di prevenzione alla corruzione, per il 2025 sono in programma riunioni e scambi con le strutture al fine



di effettuare una verifica delle sezioni di Amministrazione Trasparente rispetto al contenuto delle nuove schede sugli obblighi di pubblicazione, approvate da ANAC.



### 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 Organizzazione della struttura amministrativa

Nella rappresentazione della struttura amministrativa possono essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività core dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale.

La sottostante rappresentazione degli uffici amministrativi riflette la riorganizzazione a valere dal mese di febbraio 2024.

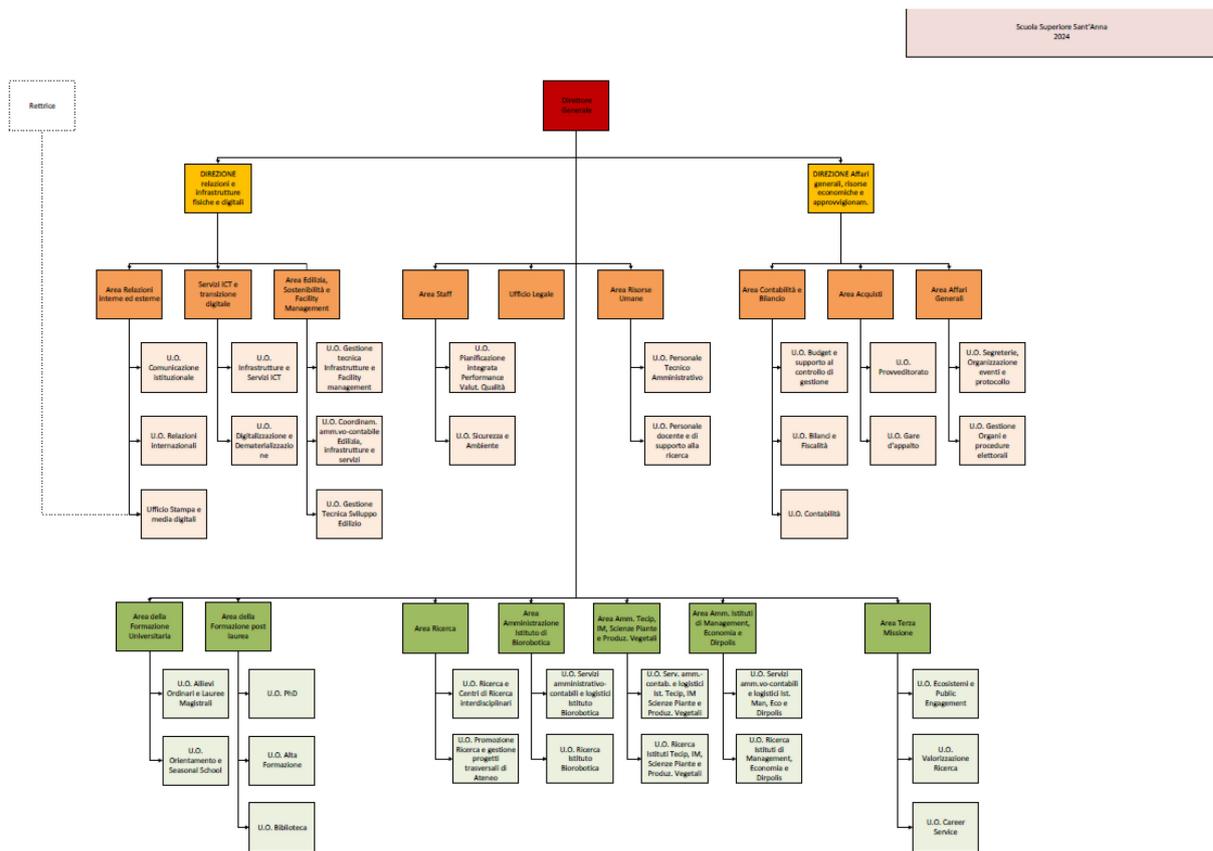


Figura 2 Struttura amministrativa 2024 (La figura rappresenta l'organizzazione degli uffici amministrativi della Scuola. L'ufficio stampa della Scuola è in Staff alla Rettrice, pertanto la Rettrice è stata introdotta nella rappresentazione, pur non essendo rappresentati, nell'organigramma, gli altri Organi della Scuola)

Di seguito, si rappresenta il numero di dipendenti presenti al 31 dicembre 2024, suddivisi tra personale amministrativo, tecnico di laboratorio, distinguendo tra personale a tempo indeterminato e determinato (escluso il Direttore Generale e Dirigenti).

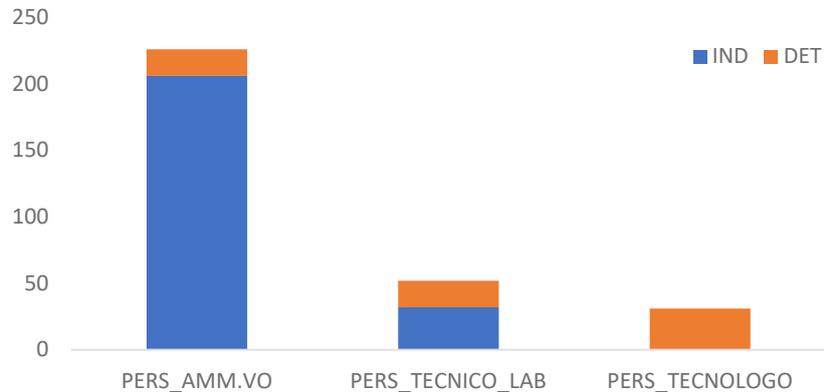


Figura 3 Personale amministrativo, tecnico di laboratorio e tecnologo, a tempo indeterminato e determinato, al 31 dicembre 2024, esclusi Direttore Generale e Dirigenti

Infine, vengono rappresentati i due livelli di responsabilità di primo (Responsabili di Area) e di secondo livello (Responsabili di UO) presenti all'interno della struttura organizzativa presenti al 31 dicembre 2024.

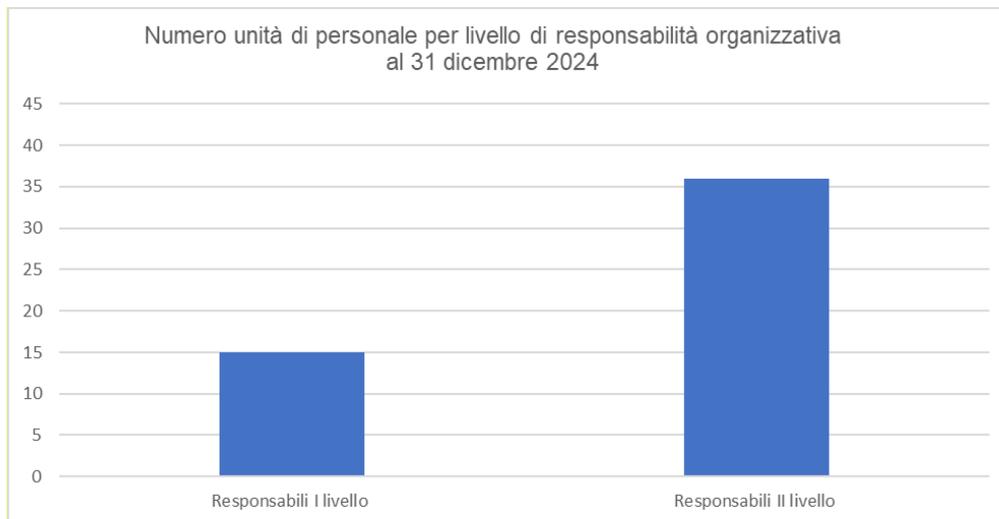


Figura 4 Numero unità di personale per livello di responsabilità organizzativa al 31 dicembre 2024

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Dopo un primo periodo sperimentale, la L. 81/2017 (Legge sul Lavoro Agile) ha regolato la materia del lavoro da remoto in attuazione della L. 124/2015.

La normativa definisce il Lavoro Agile (LA) in tutti i suoi aspetti giuridici:

- Diritti del lavoratore;
- Controllo da parte del datore di lavoro;
- Strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto.



L'introduzione del lavoro agile per il personale tecnico amministrativo della Scuola risponde alle seguenti finalità:

- sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività. A questo proposito, lo stimolo a lavorare per processi e per obiettivi, oltre che per funzione, è dato anche dalla costituzione di numerosi gruppi di lavoro trasversali, ne sono un esempio i gruppi lean, il gruppo sulla trasformazione digitale etc.;
- razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

La Scuola ha adottato la nuova disciplina dettata dalle Linee guida ministeriali tramite il PDG n. 396 del 15 ottobre 2021, inviato ai dipendenti insieme allo schema di accordo individuale. Gli accordi sottoscritti sulla base del PDG citato, inizialmente validi fino al 31.12.2021, sono stati prorogati fino al 28 febbraio 2023, con mail trasmessa il 21 dicembre 2022, nelle more della sottoscrizione del nuovo CCNL 2019-21.

Perdurando la vacanza contrattuale, la Scuola, a sua volta, ha deciso di dotarsi di idonee Linee Guida destinate a regolare il Lavoro Agile all'interno della Scuola, fino all'emanazione di un nuovo Regolamento in materia, e trasmesse con mail alla Lista PTA in data 27 febbraio 2023. In seguito alla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del dicembre 2023 in merito alle disposizioni relative al lavoro agile nella Pubblica Amministrazione dei soggetti cd "fragili", il Direttore Generale ha inviato una ulteriore comunicazione al personale amministrativo con le indicazioni utili alla stipula dei nuovi contratti individuali per i soggetti "fragili". Il Regolamento in parola potrà essere redatto solo a seguito della sottoscrizione del CCNL comparto Istruzione e ricerca – triennio 2019-21.

La disciplina, riunendo e organizzando i contenuti dei precedenti PDG, si basa fondamentalmente sul principio di una efficiente organizzazione delle strutture che tenga conto anche della conciliazione vita/lavoro dei propri dipendenti e sulla responsabilizzazione dei soggetti coinvolti in relazione ai risultati raggiunti e ai servizi forniti alla collettività.

Nell'ambito dell'indagine Benessere organizzativo 2023, il Personale tecnico amministrativo ha dimostrato di essere soddisfatto della modalità "con cui è organizzato lo smart working" in misura



superiore al 50% (livelli 4-5-6; domanda del questionario *Sono soddisfatto/a delle modalità con cui è organizzato lo smart working del Personale Tecnico Amministrativo alla Scuola*).

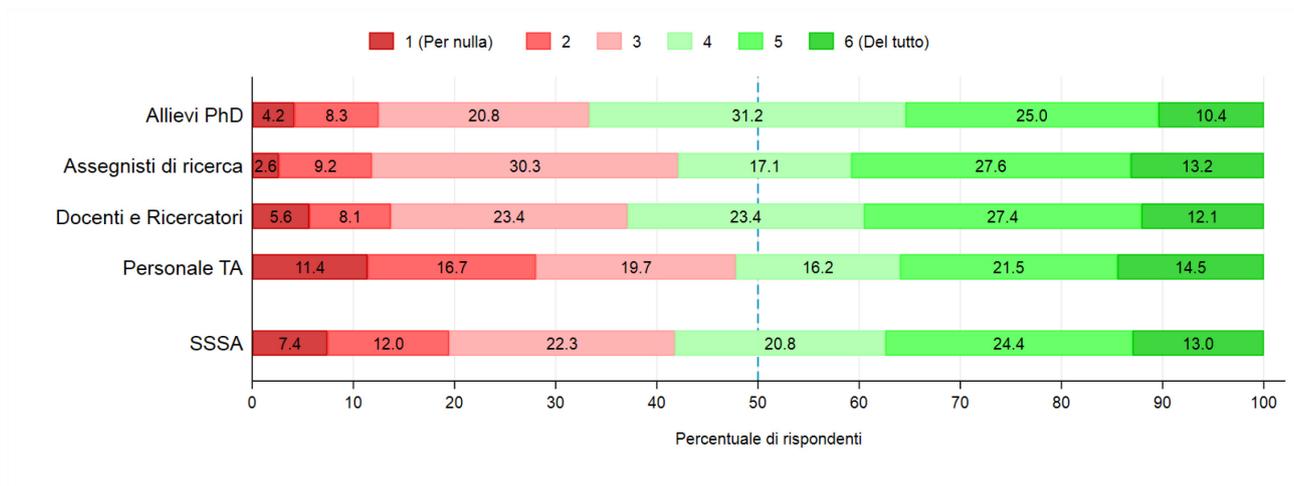


Figura 5 Indagine Benessere Organizzativo 2023 domanda *Sono soddisfatto/a delle modalità con cui è organizzato lo smart working del Personale Tecnico Amministrativo alla Scuola*

Nel nostro contesto, attore principale dell'organizzazione della singola struttura è il Responsabile Amministrativo di Area che organizza le attività ed interviene a correttivo in caso di anomalie riscontrate o di calo dei servizi all'utenza. Medesimo compito spetta ai/alle Direttori/Direttrici di Istituto e ai/alle Coordinatori/Coordinatrici dei Centri per quanto attiene la gestione del personale tecnico e tecnologo.

Le Linee Guida e il modello organizzativo adottato, in continuità con i precedenti strumenti, hanno assicurato un elevato livello della performance basandosi, in particolare, sui principi enunciati all'art. 3:

- l'invarianza dei servizi all'utenza;
- l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione in lavoro agile;
- l'adozione di strumenti tecnologici idonei;
- la prevalenza del lavoro in presenza;
- l'individuazione delle attività effettuabili o non effettuabili a distanza;
- la sottoscrizione ed il rispetto dell'accordo individuale.

L'erogazione all'utenza di un livello di servizi pari se non superiore al recente passato, anche in termini di orari di apertura al pubblico e di tempi di risposta alle istanze presentate, è inoltre testimoniato dall'indagine di Benessere organizzativo.

Alla Domanda *“Lo smart working svolto dal Personale Tecnico Amministrativo ha migliorato la capacità di risposta dei servizi amministrativi”* l'utenza interna ha risposto, con valutazione



superiore alla sufficienza (livelli 4-5-6) superiore al 50% nella percezione di Assegnisti/Assegniste di ricerca, Docenti e Ricercatori/ricercatrici, inferiore al 50% per gli/le Allievi/Allieve PhD.

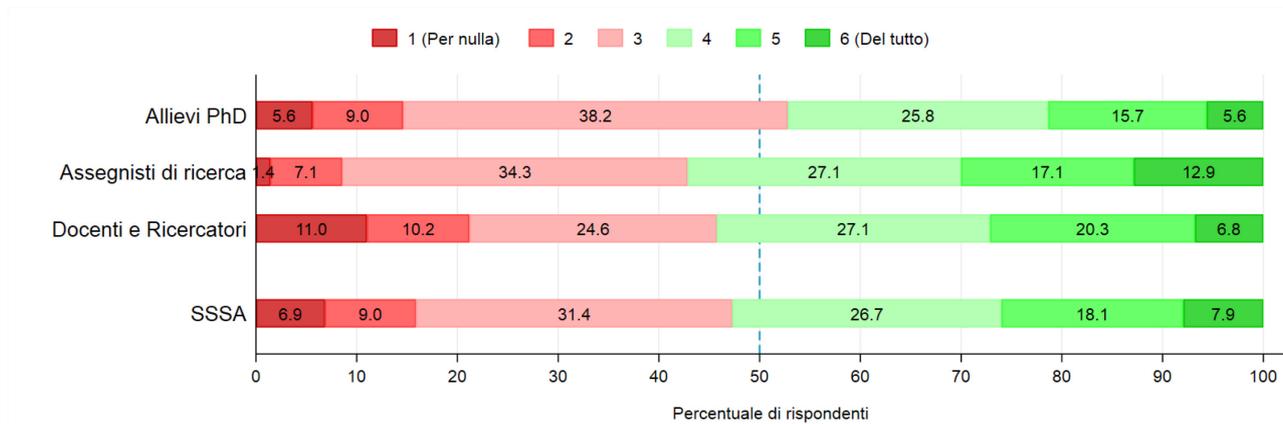


Figura 6 Indagine di Benessere Organizzativo 2023 domanda Lo smart working svolto dal Personale Tecnico Amministrativo ha migliorato la capacità di risposta dei servizi amministrativi

Tale risultato genera la legittima aspettativa di un esito simile nel corso dell'anno 2024, ferma restando la rigorosa impostazione che la Scuola si è data e che intende mantenere con l'adozione dei nuovi strumenti che la Scuola si darà nel corso del 2024 a seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL di comparto.

La garanzia di un'adeguata rotazione del personale in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza, è stata garantita dalla sottoscrizione degli accordi individuali, trasmessi all'Area Risorse Umane e sottoposti a controllo prima dell'inserimento nel portale (servizi.lavoro.gov.it) del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali obbligatorio dal 01/09/2022.

L'impostazione voluta dalla Scuola ha dato i suoi frutti, facendo registrare un livello migliore di condivisione e di collaborazione sia all'interno della medesima struttura che nei confronti delle altre strutture della Scuola.

A tal riguardo, il PTA, nell'ambito dell'indagine sul benessere organizzativo, alla domanda "lo smart working ha migliorato la collaborazione all'interno della mia unità operativa" il 60% ha risposto con valutazione superiore alla sufficienza (livelli 4-5-6), risultato simile riguardo la "collaborazione tra le diverse unità operative" con valutazione superiore alla sufficienza (livelli 4-5-6) vicina al 60% degli interpellati.

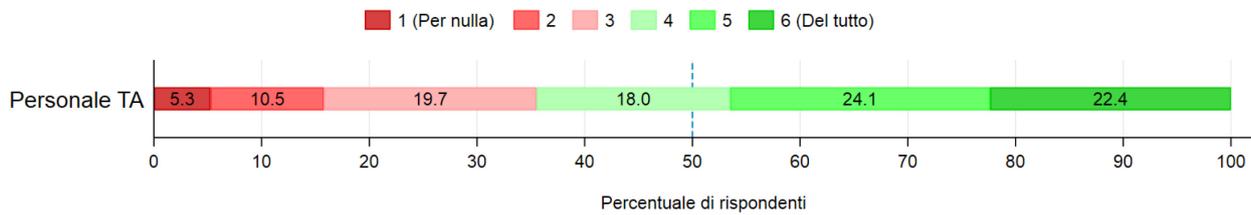


Figura 7 Indagine di Benessere Organizzativo 2023 domanda *Lo smart working ha migliorato la collaborazione all'interno della mia Unità Operativa*

Il migliore livello di collaborazione registrato anche in assenza di contemporanea presenza sul posto di lavoro, non sarebbe stata possibile se non fosse stato accompagnato da un miglioramento, quantitativo e qualitativo, delle dotazioni tecnologiche, lasciando invariati i livelli di sicurezza informatica. La scelta di sostituire progressivamente il PC fisso con PC portatile, dotato di docking station sul luogo di lavoro, ma che potrà essere usato dal lavoratore presso il proprio domicilio nel caso di prestazione in modalità agile, consente di razionalizzare il proprio lavoro evitando la dispersione di file e altro materiale su più PC, mantenendo fermi l'accesso e i collegamenti con i gestionali e con le Aree condivise.

A livello di sicurezza informatica, oltre alla protezione in dotazione ai PC della Scuola, sicuramente superiore a quella di apparati privati, è stata inoltre resa disponibile una VPN aziendale per una connessione internet.

Altri strumenti di aiuto per la gestione del lavoro in modalità agile sono rappresentati dall'uso e dall'abilitazione alle singole strutture della Scuola del cloud "one drive" di Microsoft, la fornitura su richiesta di un router wi-fi per la connessione a internet e l'installazione del sistema VOIP per la gestione delle chiamate tramite il proprio PC, atto a garantire il diritto alla disconnessione una volta terminato il lavoro.

A fianco del lavoro agile trova applicazione all'interno della Scuola anche l'istituto del telelavoro per il quale la Scuola ha adottato un proprio regolamento ai sensi della normativa vigente e sulla base di quanto stabilito nell'incontro di Contrattazione Collettiva Integrativa del 18/06/2014, disponibile al seguente link

[https://www.santannapisa.it/sites/default/files/regolamento\\_telelavoro\\_30032020.pdf](https://www.santannapisa.it/sites/default/files/regolamento_telelavoro_30032020.pdf)

Può accedere al telelavoro tutto il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato in servizio presso la Scuola, in condizioni tali da soddisfare almeno uno dei seguenti criteri, tenuto altresì conto del ruolo di responsabilità ricoperto:

- disabilità psico-fisica del/della dipendente certificata da struttura pubblica competente tale da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro o situazioni di dipendenti affetti da gravi patologie che richiedono terapie salvavita di lunga durata;



- esigenza di cura di figli minori di 8 anni;
- assistenza a parenti o affini che siano in situazione di gravità psico-fisica accertata ai sensi dell'art. 4, comma 1 della Legge 104/92:
  - residenti/domiciliati presso lo stesso nucleo familiare e a condizione che il/la lavoratore/lavoratrice sia l'unico/a a poter prestare assistenza;
  - non residenti/domiciliati presso lo stesso nucleo familiare e a condizione che il/la lavoratore/lavoratrice sia l'unico/a a poter prestare assistenza.

È possibile svolgere una qualsiasi attività in modalità di telelavoro nella misura in cui la stessa:

- non comporti una perdita di efficienza complessiva del servizio o processo cui si riferisce;
- riguardi la creazione, l'elaborazione e la trasmissione di informazioni;
- non preveda il contatto personale diretto con l'utenza presso un ufficio o uno sportello;
- non richieda incontri frequenti con i colleghi e con i superiori;
- consenta di comunicare con il proprio responsabile e i colleghi mediante strumenti telefonici e telematici, con la medesima efficacia di quanto avverrebbe sul posto di lavoro;
- sia finalizzata ad un obiettivo ben identificabile e valutabile quanto al suo raggiungimento, anche in base ad un preciso calendario di scadenze entro cui devono essere svolte le prestazioni richieste.

Elemento centrale del processo di transizione verso un lavoro a distanza (lavoro agile e telelavoro) che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle medesime logiche del lavoro tradizionalmente praticate, è l'accesso a iniziative formative specifiche. In particolare, coerentemente con l'impulso verso un lavoro per obiettivi e svincolato dall'adempimento dell'ora-lavoro, oltre alla formazione obbligatoria, si dovranno prevedere moduli organizzativi focalizzati su autonomia, empowerment, collaborazione e condivisione. Trattasi di un vero e proprio investimento sulle risorse umane della Pubblica Amministrazione.

A seguito dell'entrata in vigore del CCNL Istruzione e Ricerca, sottoscritto il 18 gennaio 2024, la materia ha trovato ampia definizione nel Titolo III "Lavoro a distanza" (articoli 10-16).

Con "lavoro a distanza" si intende una forma di lavoro flessibile in cui i dipendenti svolgono le loro mansioni da luoghi diversi dal tradizionale ambiente d'ufficio, nella modalità "lavoro agile" o del "lavoro da remoto", di seguito definite:

- "lavoro agile": una declinazione della prestazione lavorativa subordinata stabilita mediante accordo fra le parti, che si caratterizza per l'organizzazione della prestazione lavorativa



articolata per fasi, cicli ed obiettivi, eseguita senza precisi vincoli di orario e di luogo, fatta eccezione per la fascia di contattabilità, nella quale il lavoratore deve essere raggiungibile tramite telefono, posta elettronica o modalità similari, in funzione del raggiungimento di obiettivi entro scadenze predefinite.

- “lavoro da remoto”: la modalità di lavoro a distanza, stabilita mediante accordo tra le parti, eseguita in luogo diverso dall’Ufficio al quale il lavoratore è assegnato, da prestarsi con vincolo di tempo, che si caratterizza per il rispetto degli obblighi dell’orario di lavoro in presenza, con mera modifica del luogo di adempimento della prestazione lavorativa presso il domicilio del lavoratore o altro luogo idoneo concordato con l’Amministrazione;

La contrattazione è intervenuta anche su ulteriori aspetti relativi ai due istituti, aspetti che segnano un parziale distacco rispetto alla normativa vigente e alle Linee Guida Ministeriali citate.

Per questo motivo la Scuola sta valutando la sostituzione con un unico Regolamento sul Lavoro a distanza dei due Regolamenti dedicati, il Regolamento in materia di lavoro agile da parte del personale tecnico amministrativo della Scuola Sant’Anna, di cui al *D.R. n. 865 del 23/12/2021*, il Regolamento per il Telelavoro, emanato con *D.R. n.90 del 04/03/2015*.

Il Regolamento, una volta elaborato, sarà portato al tavolo di contrattazione con le RSU in quanto, come previsto dallo stesso Contratto Collettivo citato “sono oggetto di confronto con la parte sindacale i criteri generali sulle modalità attuative e le priorità all’accesso”.

### **3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale**

La presente sottosezione assorbe gli adempimenti del Piano Triennale dei Fabbisogni (PTFP) di Personale di cui all’art. 6 co. 1, 4 del d.lgs. 165/2001.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per il triennio 2025 – 2027 viene elaborato in attuazione della Legge 240/2010, del d.lgs. 49/2012 e del d.lgs. 75/2017, tenuto conto del fabbisogno del personale e compatibilmente con l’esigenza di assicurare la sostenibilità delle spese di personale e gli equilibri di bilancio.

Il PTFP si sviluppa, come previsto dall’art.6 del d.lgs.165/2001, in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente con la conseguenza che di anno in anno può essere modificato in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale.

Il Piano è stato predisposto nel rispetto dei vigenti vincoli normativi, in coerenza con i documenti strategici della Scuola, al fine di programmare e definire il bisogno di risorse umane in stretta correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di attività, prodotti, servizi.

Da segnalare, che la programmazione del personale tecnico amministrativo è stata fortemente condizionata dal vincolo posto dall’art. 23, comma 2 del d.lgs. 75/2017 che blocca il valore del fondo accessorio del personale al valore 2016, ad eccezione della sola quota di personale



reclutata a valere sulle disponibilità di cui ai Piani Straordinari di cui ai DD. MM. 445/2022 e 795/2023 che ci permettono un'integrazione dei Fondi in deroga a detto limite, e che a seguito delle novità introdotte dal D.M. 71/2024 convertito in legge 106/2024 la programmazione del personale deve tener conto del fatto che le quote C e D dei Piani Straordinari che non vedranno l'assegnazione di punti organico per nuovi reclutamenti ma solo di risorse a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.

Inoltre la legge di Bilancio per il 2025 (L. 207/2024) ha reintrodotto un limite alle assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato. Tale limite è stato fissato nella misura di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 75 per cento di quella relativa al personale a tempo indeterminato complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente per l'anno 2025 e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2026 per il personale a tempo indeterminato e nella misura del 100 per cento per l'anno 2025 e nella misura del 75 per cento per l'anno 2026 per i ricercatori universitari. Questa disposizione si tradurrà nell'assegnazione di minori punti organico per gli anni 2025 e 2026.

Non è al momento ben chiaro se il limite di utilizzo entro tre anni dall'assegnazione dei punti organico previsto da una modifica apportata all'art. 35 comma 4 del D.L. vo 165/2001 si applichi anche alle università per le quali non è stata inserita nel decreto milleproroghe di fine anno la solita disposizione di proroga dell'art. 1 comma 2 del D.L. 192/2014 convertito in legge 11/2015 e da ultimo modificato con D.L. 30/12/2023 n 215.

#### **Consistenza del personale al 31 dicembre 2024**

Punto di partenza è la situazione del personale suddiviso per ruoli e categorie/profili professionali al 31 dicembre 2024, riportata nelle tabelle sottostanti, dalle quali risulta evidente che negli ultimi quattro anni, si è registrato un incremento nel numero del personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo ottenuto utilizzando sia i punti organico derivanti dal *turn over* che tutte le possibilità offerte dai tre piani straordinari di reclutamento di ricercatori/ricercatrici B nonché dalle risorse ministeriali rese disponibili per i piani straordinari di cui ai D.M. 445/2022 (quota A pari a 11 p.o.) e D.M. 795/2023 (quota B pari a 14 p.o.)



Tabella 1.2 – Personale docente e ricercatore

Istituto/Centro	Professoress e Professori		Riceratrici e Ricercatori				Totale
	I fascia	II fascia	U	B	TT	A	
<b>Classe di Scienze Sociali</b>							
DirPoliS	10	14	–	4	3	1	32
Economia	9	5	–	1	1	–	16
Management	7	6	–	2	1	9	25
Health Science (Sociali)	1	–	–	–	–	1	2
Sostenibilità e Clima (Sociali)	5	–	–	1	–	3	9
Embeds	1	–	–	–	–	–	–
<b>Totale Scienze Sociali</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>85</b>
<b>Classe di Scienze Sperimentali</b>							
BioRobotica	9	10	–	3	4	9	35
TeCIP	7	8	–	3	1	13	32
Intelligenza Meccanica	5	3	–	2	1	6	17
Produzioni Vegetali	4	1	2	2	–	2	11
Scienze delle Piante	2	3	–	–	2	4	11
Health Science (Sperimentali)	2	2	–	2	2	4	12
Sostenibilità e Clima (Sperimentali)	1	1	–	–	–	–	2
Scienze Mediche	1	–	–	–	–	–	–
<b>Totale Scienze Sperimentali</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>38</b>	<b>121</b>
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>52</b>	<b>206</b>

Dati al 31 dicembre 2024

Tabella 12 Organico del personale docente e ricercatore al 31 dicembre 2024 (U=universitari; B=Tipo B; TT=Tenure Track; A=Tipo A)

PERIODO	AMM.VI	TECNICI	TECNOLOGI	CFL	T. IND.	T. DET.	TOTALE
19/10/2020 (Inizio nuova organizzazione)	142	58	15	1	178	38	216
31/12/2020	142	58	17	2	179	40	219
30/06/2021	147	60	18	4	188	41	229
31/12/2021	149	62	17	9	193	44	237
30/06/2022	149	68	13	9	204	35	239
31/12/2022	156	72	14	14	218	38	256
30/06/2023	165	73	22	16	220	56	276
31/12/2023	171	75	29	11	229	57	286
30/06/2024	174	79	33	17	229	72	301
31/12/2024	183	83	31	11	237	71	308

Tabella 13 Organico del personale tecnico amministrativo dal 19 ottobre 2020 (inizio nuova organizzazione) al 31 dicembre 2024 (non include il Direttore Generale e i CEL)

AREA/RUOLO	AMM.VI	TECNICI	TECNOLOGI	CFL	T. IND.	T. DET.
Operatori	1	1			2	
Collaboratori	85	32		11	110	18
Funzionari	81	41	17		105	34
Elevate Professionalità	14	9	14		18	19
Dirigente t.ind.					2	
Dirigente t.det (DG)						1
CEL					1	
<b>Totale</b>	<b>181</b>	<b>83</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>238</b>	<b>72</b>

Tabella 14 Organico del personale tecnico amministrativo al 31 dicembre 2024 (include il Direttore Generale e i CEL) suddiviso per inquadramento professionale



## **Programmazione strategica delle risorse umane**

La Scuola negli anni scorsi ha visto un processo di rapida crescita, per la quale ha sfruttato in primo luogo tutte le possibilità di assunzione offerte dai Piani Straordinari di Reclutamento Personale Universitario 2022-2026 di cui al D.M. 445/2022 quota A e al D.M. 795/2023 (quota B), che ha utilizzato rispettando gli obiettivi posti dal Ministero di migliorare il rapporto tra numero di studenti e studentesse e unità di personale docente e tecnico amministrativo con riferimento in particolare alle aree scientifico e tecnologiche (STEM). La Scuola ha puntato al potenziamento delle materie STEM, per far fronte alle esigenze di competenze nuove, anche al di fuori dei settori concorsuali da sempre presenti al fine di rispondere sempre meglio alle esigenze di interdisciplinarietà richieste dalle nuove tematiche strategiche per il futuro del nostro mondo, alla necessità, sottolineata dagli studenti e dalle studentesse e suggerita dalla Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole Superiori (CEVS) durante la visita per l'accreditamento, di ampliare l'offerta formativa interna e renderla sempre più interdisciplinare, nonché alla necessità di consolidare le esperienze formative di successo e di aprire nuovi percorsi formativi.

La Scuola ha indirizzato in tal senso anche il reclutamento effettuato nel corso del 2024 e programmato per il 2025 nell'ambito dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza 2023/2027 che sono coerenti e potenziano le tematiche e le linee di ricerca del PNRR, sulle cui risorse nel corso degli anni 2023 e 2024 è stato reclutato il personale ricercatore e tecnico amministrativo a tempo determinato essenziale per realizzare gli ambiziosi progetti presentati dalla Scuola e approvati dal Ministero. Tale reclutamento verrà completato nel corso del 2025.

Nel reclutamento effettuato in questi anni la Scuola ha prima sperimentato e poi istituzionalizzato lo strumento della Call of Interest per far meglio conoscere le opportunità presenti alla Scuola e garantire la massima trasparenza che è sempre garanzia del merito.

Per quanto attiene alla possibilità di ulteriore crescita per la categoria del personale docente e ricercatore, nel corso del 2025 verrà portato a completamento il piano di reclutamento 2024-2025 approvato dagli organi della Scuola a febbraio 2024, mentre la decisione sulle nuove assunzioni verrà posticipata al secondo semestre dell'anno, successivamente all'insediamento del nuovo Rettore nel prossimo mese di maggio. Tali decisioni dovranno tenere conto delle novità normative in materia di limiti al Turn over soprariportate nonché della riduzione al FFO subito nel 2024 e di quella prevista per il 2025.

Per quanto attiene alla categoria del personale tecnico amministrativo si evidenzia come le diverse riorganizzazioni che si sono succedute nel triennio 2020-2024, l'importante piano edilizio ancora in fase di completamento e l'avvento del PNRR che ha pesantemente coinvolto tutte le strutture della Scuola, abbia visto un incremento notevole del numero e della complessità delle attività e degli adempimenti a cui il personale TA è chiamato a rispondere prontamente.



Di particolare rilevanza, per l'anno 2024, l'introduzione della seconda figura Dirigenziale di II livello che è stata affiancata da una nuova riorganizzazione amministrativa adottata con PDG. n. 40 del 1° febbraio 2024.

Quindi, anche in linea con gli obiettivi degli stessi Piani straordinari che mirano al miglioramento del rapporto tra unità di personale docente e tecnico amministrativo, la Scuola ha ritenuto di destinare una consistente quota dell'assegnazione B a valere sui Piani straordinari di cui al DM 795/2023 a favore della categoria del personale tecnico amministrativo.

### **Capacità assunzionale**

In base alla previsione dell'articolo 4, comma 1 lettera c) punto 1), del DM 30/06/2022, nella tabella seguente sono indicate le facoltà assunzionali della Scuola, sia per quanto concerne il personale docente e ricercatore che il personale tecnico amministrativo al primo gennaio 2025.

Assegnazione MUR			Risorse da utilizzare nel 2025 per completamento piano di reclutamento 2024-2025	disponibilità residua	note
PUNTI ORGANICO 2020	DM 441/2020	9,55	0,65	0,56	da restituzione MUR
PUNTI ORGANICO 2021	DM 1096/2021	9,16	0	0	
PUNTI ORGANICO 2022	DM 1106/2022	7,69	6,25	0,45	
PUNTI ORGANICO 2023	DM 1560/2023	10,13	0	10,13	
PUNTI ORGANICO Piano straordinario	DM 445/2022	11	0	0	
PUNTI ORGANICO Piano straordinario	DM 795/2023	14	5,8	0	

Al momento il Ministero non ha ancora assegnato i punti organico 2024 derivanti dal turnover 2023.

<b>Convenzioni finalizzate al reclutamento di personale docente e ricercatore con oneri non a carico della Scuola</b>	
Convenzione con Fondazione G. Monasterio per il finanziamento di 3 posizioni per il settore di Scienze Mediche e il centro di HS	risorse per 1 professore/ssa associato/a (€ 1.186.500) e un Ricercatore/trice B (€ 1.118.700) e un professore straordinario/a della durata di 3 anni (€ 315.000)
Convenzione con l'Università Vita - Salute San Raffaele per il finanziamento di n. 2 posizioni di Ricercatrice/Ricercatore ex art. 24 della legge 240/2010	da un minimo di € 1.075.938 a un massimo di € 1.145.781

Tabella 15 facoltà assunzionali

Nel corso del 2025 dovrebbe concludersi l'iter relativo alla stipula di una nuova convenzione con la Fondazione Monasterio per il reclutamento di due posizioni di Ricercatore Tenure Track con



oneri non a carico della Scuola per un valore totale che va da un minimo di € 1.108.498 a un massimo di 1.173.381

A dette disponibilità si aggiungono, infine, i 2.30 punti organico dell'assegnazione per i DIPE 2023-2027 ancora da utilizzare come da tabella seguente:

	Posizioni	Settori	Numero	Punti organico
DIPE SPERIMENTALI	PA	Bioingegneria	1	0.70
	PTA Cat. D	Ambito Salute e Medicina	1	0.30
DIPE SOCIALI	RTT	1 Statistica – 1 Diritto Commerciale	2	1.30
TOTALE			4	2.30

Tabella 16 residuo assegnazione punti organico per DipE 2023-2027

Oltre all'impiego delle risorse aventi una destinazione finalizzata perché derivanti dal progetto dei DIPE 23-27 e dalle convenzioni esterne, con l'approvazione del piano di reclutamento 2024-2025 la Scuola ha disposto l'assegnazione dell'intera quota B dei Piani straordinari di cui al DM 795/2023 ripartendo 7,05 p.o. per posizioni del personale TA e 4,45 p.o. per il reclutamento di personale docente e ricercatore (in aggiunta ai 2,50 p.o. già assegnati a seguito della revisione dell'imputazione di parte dei costi relativi al piano di reclutamento 2022).

Nel corso del 2025 detto reclutamento sarà portato a conclusione nei tempi prescritti dal MUR per l'utilizzo di dette risorse.

A questi si aggiungono gli impieghi di punti organico ordinari per 6,90 p.o. per posizioni riguardanti sia le categorie del personale docente e ricercatore, sia il personale tecnico-amministrativo e di ulteriori 2 punti da attingere dalle sopraelencate disponibilità per i 10 passaggi da RTDA a PA previsti nel 2025.

### **Programmazione delle cessazioni dal servizio**

Nella seguente tabella sono indicate invece le cessazioni registrate sul 2024 e le cessazioni e le previsioni di collocamento a riposo dal 2025 al 2027 del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo.

Anno	PO	PA	RU	PTA	Punti organico totali
2024	3		1	2 EP- 2 D – 4 C – 1 CEL	6.10
2025		1	1	1D -1 C	1.75
2026	2			2 C	2.40
2027	2			1 D – 2 C	2.80

Tabella 17 previsione cessazioni dal 2024 al 2027

### **Evoluzione dei fabbisogni di personale**

#### **Programmazione del personale docente e ricercatore**

La Scuola, nell'elaborazione del prossimo piano di reclutamento che potrà avvenire solo dopo l'insediamento a maggio del nuovo Rettore, dovrà continuare a prestare attenzione al rispetto



della percentuale del quinto degli esterni che per l'anno 2025 è garantita dalle prese di servizio di professori esterni già previste e prestare attenzione nella programmazione delle prossime procedure di reclutamento delle nuove figure di Ricercatore Tenure Track alla situazione relativa alle riserve previste dalla legge per esterni e per ricercatori con esperienza pregressa, procedendo se sarà il caso, a selezioni riservate, una volta che il Ministero avrà reso noto come verrà calcolato il rispetto di tali percentuali.

Anche in base alle considerazioni sopra esposte nel predisporre il piano di reclutamento annuale e il piano triennale, la Scuola dovrà porre ancora maggiore attenzione ai vincoli finanziari al fine di garantire un sostanziale equilibrio sia nel breve, che nel medio-lungo periodo nell'ottica di coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi assicurando il rispetto degli equilibri di finanza pubblica in un momento di forte riduzione dei finanziamenti attesi rispetto a quelli preventivati negli anni precedenti.

Al momento quindi per il 2025-2027 sono previste le assunzioni derivanti dalle decisioni già assunte sulla base degli ambiti e degli obiettivi strategici della Scuola, dai passaggi ad Associati/e di Ricercatori/ricercatrici B e Tenure Track in servizio e dal reclutamento che verrà effettuato a seguito della stipula di convenzioni per il finanziamento di posti di ruolo e di una posizione di professore/professoressa straordinario/a, come sopra richiamato.

In particolare per l'anno 2025 sono previsti 10 passaggi RTDB-PA per un impiego di complessivi 2 p.o. già previsti nel budget e la cui attribuzione agli Istituti verrà formalizzata dagli organi nel mese di gennaio.

A seguire nel 2026 sono previsti 5 passaggi (di cui 2 reclutati su fondi DipE 2023-2027) per un impiego di complessivi 0,60 p.o. e nel 2027 sono previsti 5 passaggi (di cui 1 reclutato su fondi DipE 2023-2027, quindi per un impiego complessivo di 0,80 p.o.

Tutte le posizioni previste nel periodo 2024-2026 come sopra illustrato, sono riassunte nell'allegato 11 Tabelle Piano personale 2024/2026. Nelle tabelle si evidenzia il collegamento per ciascuna posizione agli ambiti e agli obiettivi strategici.

A questo reclutamento si sono sempre aggiunti/e i/le ricercatori/ricercatrici di tipo A, che storicamente la Scuola ha attivato su fondi di ricerca il cui numero è variato di anno in anno in base ai progetti di ricerca che venivano attivati, sui quali erano impegnati e con i quali sono stati finanziati. Il numero dei/le Ricercatori/ricercatrici A ha subito un notevole incremento nel corso del 2023 e del 2024 a seguito del reclutamento delle posizioni necessarie alla realizzazione dei progetti PNRR e continuerà, sebbene con numeri molto inferiori anche nel 2025 anche al fine della sostituzione delle figure impegnate nel PNRR che si sono nel frattempo dimesse. La Scuola, in base alla disciplina transitoria prevista dalla legge 79/2022 potrà continuare ad attivare queste figure su propri progetti



su temi coerenti con quelli del PNR e del PNRR fino al 29 giugno 2025. Da quel momento potrà utilizzare la nuova figura dei contrattisti di ricerca previsti dall'art. 22 della legge 240/2010 come novellata dalla legge 79/2022, previa definizione del loro stato giuridico ed emanazione del regolamento per il loro reclutamento e la disciplina del loro rapporto di lavoro. Al momento è in corso di accertamento la possibilità di inquadrare come RTDA un vincitore di uno starting Grant finanziato nell'Ambito del bando FIS 2, cui potrebbero aggiungersi in corso d'anno e negli anni a venire i vincitori del bando FIS 3 in corso di scadenza, cui saranno presentate numerose domande con l'impegno della Scuola a inquadrare gli eventuali vincitori come contrattisti di ricerca.

Tutte le figure reclutate sui progetti PNRR sono a tempo determinato, alcune ricercatrici/ricercatori reclutati su progetti PNRR sono già risultati vincitori alla Scuola di selezioni per Ricercatori Tenure Track e, in sede di programmazione delle posizioni di personale tecnico amministrativo a partire dalla programmazione 2025/2026, dovrà essere valutata la possibilità del consolidamento delle infrastrutture e delle linee di ricerca attivate, anche sulla base delle raccomandazioni contenute nella nota ministeriale 16757/2022.

#### *Programmazione del personale dirigente e tecnico amministrativo*

Con riferimento al reclutamento del personale tecnico amministrativo, la programmazione tiene conto ancora una volta della necessità di assumere risorse, sia a tempo indeterminato che determinato, con modalità, profili e competenze anche diverse dal passato, per sostenere sia la revisione organizzativa avviata nel 2020 che il processo di crescita degli ultimi tre anni derivante dall'aumento del volume di attività, dall'impatto derivante dall'attuazione dei progetti PNRR. L'esigenza è quella di procedere al reclutamento di personale con competenze di gestione dei processi, *project management* e gestione operativa, con attitudine al lavoro in squadra e orientamento al risultato. Anche lo *smart working* richiede che il personale sia autonomo nella gestione delle proprie attività e lavori per obiettivi.

Nel periodo 2020-2024 il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato è aumentato di circa 60 unità a tempo indeterminato ed il processo di crescita non si è ancora concluso.

Con l'approvazione del Piano di reclutamento 2024-2025 gli organi della Scuola hanno ritenuto di investire nella categoria del personale tecnico amministrativo assegnando complessivamente 10,98 punti organico (di questi 7,05 dalla quota B dei Piani Straordinari di cui al DM 795/2023). Di questo budget assunzionale la maggior parte è stata impiegata per il reclutamento di personale nel corso del 2024.

In particolare, per quanto attiene alla quota destinata dai Piani straordinari, si evidenzia che una parte dei punti organico viene utilizzata a copertura della quota per il trattamento accessorio del



personale, in deroga al limite giuridico dei Fondi 2016, di cui all'art. 23 co.2 del D. Lgs. 75/2017, come previsto dall'attuale normativa di riferimento.

Per il 2025 si prevede oltre al completamento del piano di reclutamento a copertura del turnover un sostanziale consolidamento dei numeri con una particolare attenzione anche alla crescita interna del personale mediante l'espletamento di procedure per progressioni verticali dall'area Collaboratori all'Area Funzionari, destinate anche a coloro che non sono in possesso del titolo previsto per l'accesso all'Area superiore.

Trattasi di progressioni verticali effettuate con la procedura transitoria finanziate dalle risorse determinate ai sensi dell'art. 1 comma 612 della legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 oltreché dalle facoltà assunzionali.

La Scuola può contare su un budget di € 20.885 quali risorse di cui dell'art. 1 comma 612 della legge n. 234 del 30 dicembre 2021.

Tale cifra permette di sostenere il costo di 6 passaggi Area Collaboratori/Funzionari in deroga al rispetto del 50% così suddivisi tra i diversi settori:

- n.4 posizioni per il Settore amministrativo –gestionale;
- n.2 posizioni di cui 1 Settore tecnico – informatico – 1 Settore scientifico – tecnologico.

Tale operazione richiede un impegno complessivo di 0,30 p.o. permettendo di riconoscere a 6 unità di personale già in servizio da anni alla Scuola di beneficiare di una crescita interna che altrimenti sarebbe loro ormai preclusa.

Dopo una prima esperienza iniziata a giugno 2023, la Scuola ha ritenuto di procedere con una nuova riorganizzazione prevedendo una seconda Direzione a supporto del Direttore Generale con conseguente reclutamento di un secondo Dirigente a tempo indeterminato con compiti di coordinamento delle attività amministrative.

Tutte le posizioni previste nel periodo 2024-2025 secondo quanto sopra illustrato, sono riassunte nell'allegato 11 Tabelle Piano personale 2024/2026. Nelle tabelle si evidenzia il collegamento per ciascuna posizione agli ambiti e agli obiettivi strategici.

Un'altra importante opportunità per la Scuola sul fronte del reclutamento riguarda senz'altro l'introduzione delle nuove figure previste dalla recente riforma universitaria approvata con L. 79/2022.

Tra tutte le novità, merita particolare attenzione la figura del tecnologo a tempo indeterminato che per la prima volta viene previsto all'interno del sistema universitario. Anche su questo fronte la Scuola intende essere pioniera prevedendo la possibilità di assumere questo personale, nelle forme e nei modi possibili, con la copertura dei costi mediante l'utilizzo di cofinanziamenti esterni. Ciò, per agevolare l'introduzione di determinate figure di alto profilo professionale e ridurre al minimo l'impatto



sul bilancio e sugli indicatori delle spese di personale, ancora ben al di sotto della soglia dell'80%, grazie all'elevata capacità di autofinanziamento della Scuola.

In considerazione della revisione delle norme sul reclutamento, nei prossimi anni la Scuola rifletterà sulle procedure di reclutamento, anche con riferimento al funzionamento, alla composizione e al ruolo della commissione di reclutamento in sede di predisposizione del *Piano di orientamento strategico*.

### 3.4 Formazione del personale

#### **Piano Triennale di Formazione del personale**

##### ***Premessa***

Il processo di pianificazione della formazione del personale si avvale di una programmazione triennale che si articola in Piani operativi annuali.

Il Piano Formativo Triennale 2025-2027 è disegnato in una prospettiva triennale "a scorrimento" con aggiornamento del Piano della formazione annuale 2025.

Il presente Piano, dunque, è composto da due parti, la prima parte si riferisce alle linee di intervento a livello triennale, la seconda parte entra nel dettaglio degli ambiti specifici di intervento per l'anno 2025.

##### ***Piano Triennale di Formazione del personale 2025 - 2027***

Nella stesura del presente Piano, la Scuola tiene conto di:

- ❑ **priorità di investimento ministeriali in ambito formativo (Direttive Dipartimento della Funzione Pubblica):**
  - sviluppo competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della **transizione digitale, amministrativa** (inclusi i contratti pubblici, la prevenzione della corruzione, l'etica, la trasparenza e l'integrità) **ed ecologica** delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR
  - **salute e sicurezza sui luoghi di lavoro**
  - strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del **personale neoassunto**
  - sviluppo **soft skills**, ovvero delle competenze trasversali, legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.
  - **formazione internazionale** e relativa alla gestione dei finanziamenti europei
- ❑ **obiettivi strategici Scuola 2024-2026**



- **sviluppo soft skills** con riferimento alla Direttiva 2023 «Framework delle competenze trasversali per la PA» e in particolare approfondendo aspetti legati a leadership e comunicazione.

#### ***Ambiti di intervento anno 2025***

Nell'ambito del Piano Triennale della Formazione 2025-2027, il Piano annuale delinea gli ambiti di intervento riferiti all'anno 2025.

Il processo di pianificazione e gestione della formazione è descritto nelle Linee Guida della Formazione del PTA (PDG n. 63 del 18.02.2021).

Il Piano della Formazione 2025 tiene conto delle priorità strategiche comuni alle strutture riferite al triennio, come da precedente paragrafo, e dell'analisi dei fabbisogni formativi 2025 delle competenze tecnico-specialistiche delle strutture, rilevate nell'autunno 2024, secondo un processo condiviso dal Responsabile di struttura con il personale ad esso afferente.

Il Piano della Formazione 2025 si articola dunque in due sezioni: la prima riferita alle competenze generali comuni alle strutture e la seconda riferita alle competenze tecnico-specialistiche individuali.

#### ***Competenze generali comuni alle strutture (corsi e addestramento interno)***

Per le competenze generali comuni alle strutture è prevista l'organizzazione di iniziative di formazione e di addestramento interno.

Le iniziative interne, da Linee Guida della Formazione, sono attività svolte per rispondere ai fabbisogni formativi diffusi e per le quali l'amministrazione può avvalersi di formatori interni e/o formatori esterni.

I percorsi formativi interni prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche quali: modalità in presenza, a distanza o mista.

Nella stesura del Piano è **privilegiata la formazione organizzata a livello Ministeriale** ( Programmi formativi presenti sulla piattaforma Syllabus, Corsi SNA, Formazione specifica organizzata dal MEF) e, in linea con il D.L. 44 del 22 aprile 2023 recante "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", c.d. Decreto Rafforzamento per le PA, **l'impiego di risorse proprie**, individuando personale accademico, dirigente, personale tecnico amministrativo, altro personale Scuola avente competenze e conoscenze idonee agli specifici percorsi formativi. Nel caso di mancanza di competenze interne in linea con gli obiettivi formativi, la Scuola si avvale di fornitori esterni.

In riferimento alla formazione organizzata a livello Ministeriale, in particolare dall'anno 2022 è disponibile la **Piattaforma Syllabus** del Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito della quale si è dato avvio alla formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze funzionali alla Transizione digitale (Competenze digitali per la PA, Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza



nella PA), Transizione amministrativa (Sviluppare le soft skills - presto disponibile in Syllabus), Transizione ecologica (Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile) e Principi e Valori della PA (Conoscere le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione). Syllabus permette l'acquisizione delle competenze richieste ad ogni dipendente pubblico, con particolare riferimento a quelle connesse a norme e strumenti relativi ai processi di trasformazione digitale dell'amministrazione italiana e all'erogazione dei servizi online a cittadini e imprese.

Alla luce delle Direttive ministeriali sopra citate, degli obiettivi strategici Scuola e dei gap soft skills, i **macroambiti formativi di intervento anno 2025** sono:

- Transizione digitale
- Transizione amministrativa
- Transizione ecologica
- Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
- Soft Skills
- Formazione per il personale neo-assunto
- Internazionale
- Percorso in materia Gender Equality Plan (GEP)

#### ***Transizione digitale***

Secondo quanto stabiliscono le Direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'obiettivo formativo del programma Competenze digitali per la PA, disponibile sulla piattaforma Syllabus, è finalizzato al conseguimento da parte del dipendente, riscontrato tramite "Test", di almeno un livello di padronanza superiore a quello ottenuto nel "Test iniziale" (es. da livello Base a livello Intermedio) per almeno 8 percorsi formativi sugli 11 previsti.

Nel caso in cui il livello del "Test iniziale" risulti pari a "livello Avanzato" non viene proposto alcun corso e l'obiettivo formativo in relazione a quel percorso è da ritenersi raggiunto e concorre al numero minimo richiesto di percorsi (8 percorsi su 11).

La normativa prevede il completamento delle attività di assessment e il conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una quota di personale non inferiore al 30% entro il 31 dicembre 2023, di una ulteriore quota di PTA non inferiore al 25% (valore cumulato minimo 55%) entro il 31 dicembre 2024 e di una ulteriore quota di PTA non inferiore al 20% (valore cumulato minimo 75%) entro il 31 dicembre 2025.

Al 31 dicembre 2023 l'obiettivo formativo è stato ampiamente raggiunto, dato che 130 unità di PTA hanno conseguito l'obiettivo formativo e di performance 2023. (Obiettivo ministeriale 30% di 285 unità = 86 unità)

Considerata l'importanza strategica della transizione digitale, nel 2024 è stata assegnato l'obiettivo formativo ministeriale "BASE", da conseguire entro il 31 dicembre dell'anno, a tutte le unità



di PTA che non sono state coinvolte nell'obiettivo formativo e di performance 2023. La programmazione 2025 coinvolgerà, a sua volta, le unità di personale a cui non è stato ancora assegnato tale obiettivo tenendo conto sia delle nuove assunzioni del PTA che di eventuali ulteriori elementi di valutazione.

Di seguito l'obiettivo di Performance 2025 per il PTA:

Obiettivo	Indicatore	Target
Formazione obbligatoria su Piattaforma Syllabus programma "Competenze digitali per la PA" - <b>BASE</b>	Risultanze in Syllabus	Completamento "Test iniziali" di assessment per gli 11 percorsi e conseguimento con "Test" del livello superiore a quello di cui al "Test iniziale" per almeno 8 percorsi formativi su 11 previsti, entro il 31 dicembre 2025

Tabella 18 – Obiettivo Syllabus Competenze digitali base

Nel 2025 sarà assegnato alle unità di personale che nel 2024 hanno raggiunto l'obiettivo formativo ministeriale sopra descritto, un ulteriore obiettivo di performance "AVANZATO", da conseguire entro il 31 dicembre, consistente nel raggiungimento del livello avanzato in almeno due delle seguenti tre competenze:

- Produrre, valutare e gestire documenti informatici;
- Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA;
- Conoscere l'identità digitale.

Obiettivo	Indicatore	Target
Formazione obbligatoria su Piattaforma Syllabus programma "Competenze digitali per la PA". Competenze: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produrre, valutare e gestire documenti informatici</li> <li>• Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA</li> <li>• Conoscere l'identità digitale</li> </ul> <b>AVANZATO</b>	Risultanze in Syllabus	Raggiungimento del livello " <b>Avanzato</b> " per almeno 2 competenze tra le 3 competenze indicate nell'obiettivo, entro il 31 dicembre 2025

Tabella 19 - Obiettivo Syllabus Competenze digitali avanzato

Inoltre, nella programmazione 2025, sarà previsto un ulteriore obiettivo di performance "AVANZATO PLUS" da conseguire entro il 31 dicembre, consistente nel completamento dell'obiettivo di performance con il raggiungimento del livello avanzato nella terza competenza rimanente rispetto all'obiettivo "AVANZATO" 2024.



Obiettivo	Indicatore	Target
Formazione obbligatoria su Piattaforma Syllabus programma "Competenze digitali per la PA". Competenze: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produrre, valutare e gestire documenti informatici</li> <li>• Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA</li> <li>• Conoscere l'identità digitale</li> </ul> - <b>AVANZATO PLUS</b>	Risultanze in Syllabus	Raggiungimento del livello " <b>Avanzato plus</b> " consistente nel completamento dell'obiettivo di performance con il raggiungimento del livello avanzato nella terza competenza rimanente rispetto all'obiettivo "AVANZATO" 2024, entro il 31 dicembre 2025

Tabella 20 - Obiettivo Syllabus Competenze digitali avanzato plus

Nel 2025 l'assegnazione della formazione in materia dipenderà dalle variazioni nella numerosità del PTA ad inizio anno e da eventuali ulteriori elementi di valutazione.

La formazione Syllabus\_Consapevolezza della Cybersecurity sarà estesa al PTA non coinvolto nell'analoga formazione negli anni 2023 e 2024.

In ambito Informatico digitale è prevista una formazione interna per il potenziamento delle competenze digitali nell'uso di Excel e Power Point, livello avanzato, con prova di verifica finale.

#### **Transizione amministrativa**

Nell'individuazione della formazione in materia di Contratti pubblici, priorità verrà data agli enti formatori in grado di garantire la qualificazione della formazione per le stazioni appaltanti, in linea con quanto previsto dal decreto della Presidente della SNA del 14 febbraio 2024 e dal Provvedimento del Dirigente RPCT n. 40 del 9 agosto 2024.

In particolare, si farà riferimento al programma Syllabus sul nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023 che prevede due corsi introduttivi e due corsi base specificati nell'allegato che, con una durata complessiva di 20 ore e 40 minuti, garantisce i requisiti previsti per i corsi di formazione base utili per la qualificazione delle stazioni appaltanti ai sensi degli artt. 62 e 63 e All. II-4 del D. Lgs menzionato.

È prevista la possibilità di svolgere una ulteriore formazione base sui contratti pubblici edita da SNA (se confermata nel 2025) e intitolata "Percorso base sui contratti pubblici - Strategia professionalizzante e piani di formazione in tema di appalti pubblici". Tale formazione è stata assegnata al personale interessato già nel corso del 2024. È previsto inoltre la possibilità di seguire un corso di formazione sulla piattaforma MEPA edito da SNA come già avvenuto nel corso del 2024.

Sono previsti interventi formativi esterni e interni in materia di contabilità, anche alla luce delle novità normative PNRR che prevedono l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026.

In materia di anticorruzione e trasparenza, in linea con quanto previsto dal PD n. 40 del 9 agosto 2024 con cui il RPCT ha predisposto un piano formativo specifico in base alla normativa e al PIAO 2024 – 2026 della Scuola, nel 2025 sarà assegnata a tutto il PTA - al fine di diffondere una



cultura civica ed etica e comportamenti responsabili e consapevoli- il corso BASE in ambito di etica pubblica e codice di comportamento sulla piattaforma Syllabus denominato “La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa” quale formazione obbligatoria BASE in materia di Anticorruzione e Etica pubblica. In particolare, il personale che non ha avuto l’assegnazione dei moduli nn. 4, 5 e 6 nel corso del 2024 dovrà svolgerli nel corso del 2025, mentre il personale già assegnatario dei suddetti moduli dovrà svolgere i moduli nn. 1, 2 e 3 per completare il corso.

Ai responsabili di UO e di Area delle aree a rischio corruttivo sarà assegnata una formazione più specifica, erogata preferibilmente dalla SNA e da altri enti formatori qualificati.

È prevista, anche nel 2025 una formazione interna dal titolo “Gestire la cosa pubblica”, destinata al CDC allargato e ai nuovi assunti, con l’obiettivo di diffondere la cultura del pubblico. Per i collaboratori e il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza è prevista una formazione avanzata in ambito di trasparenza e anticorruzione.

Nell’ambito della Transizione amministrativa è prevista anche una formazione relativa alle tecniche di redazione di atti amministrativi – “Come scrivere una delibera e una istruttoria”, sulla falsariga dell’attività svolta nel corso del 2024.

In materia di Privacy sarà organizzata la seconda edizione della formazione interna dal titolo “Privacy in ambito universitario”, rivolta al personale di nuova assunzione e tenuta dall’U.O. Legale.

Relativamente alle competenze linguistiche, verranno attivati: un corso di Lingua Inglese di livello B2, un Corso di Lingua Inglese Legale di livello B2/C1 e saranno acquistati pacchetti di Conversation di livello C1/C2. La formazione/addestramento linguistico sarà rivolta, su specifica indicazione della Direzione Generale, a personale che gestisce a vario titolo attività corrente in lingua inglese, investendo, all’interno delle strutture maggiormente interessate all’uso della lingua, su chi ha un livello di conoscenza elevato, al fine del loro perfezionamento, affinché il livello, all’interno di ciascuna struttura organizzativa, sia adeguato alla caratterizzazione internazionale della Scuola.

### ***Transizione ecologica***

La formazione Syllabus\_Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile livello BASE verrà assegnata a tutto il personale di nuova assunzione, con l’obiettivo di trasferire una conoscenza dei principi alla base dello sviluppo sostenibile e degli Obiettivi dell’Agenda 2030. Questo programma formativo mira a fornire strumenti specifici per la PA per la pianificazione e attuazione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile, con particolare attenzione alla coerenza multisettore e multilivello. Al personale che ha già effettuato/conseguito la formazione a livello BASE nel 2024 verrà assegnata la formazione a livello AVANZATO.



### **Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro**

Le iniziative formative in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro riguardano la formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza, la formazione prevista in relazione al Piano di Uguaglianza di Genere (GEP), trattata nel proseguio, la formazione rivolta agli Allievi e alle Allieve della Scuola residenti nei collegi in attuazione del regolamento per la vita collegiale ed incontri informativi sul tema per Dottorandi e Dottorande.

La formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza, gestita dalla UO Sicurezza e Ambiente, viene in parte internalizzata e in parte affidata in outsourcing:

**Insourcing.** Corsi in e-learning asincrono, realizzati e gestiti dalla U.O.: trattasi della Formazione Generale, in lingua ITA/ENG, e, dal 2025, della Formazione Specifica per rischio basso, anch'essa in ITA/ENG;

**Outsourcing,** Corsi tenuti da soggetti affidatari qualificati:

1. Formazione Specifica, Aggiornamento dei lavoratori, ecc., in presenza, tenuta da una società specializzata in formazione per la sicurezza;
2. Formazione e aggiornamento di Dirigenti e Preposti, in presenza. Questi corsi vengono affidati secondo necessità a Docenti/Formatori di alto profilo, di concerto con il Gruppo di lavoro sulla formazione nominato dalla Rettrice;
3. Corsi per Addetti antincendio e BLSD, sia di formazione che di aggiornamento periodico, vengono tenuti da società specializzate. La formazione per gli Addetti al primo soccorso è invece ricompresa nel servizio di sorveglianza sanitaria.

Per il calendario dell'attività formativa obbligatoria si rimanda all'Allegato 13.

La formazione degli Allievi e delle Allieve residenti nei collegi risponde ai recenti indirizzi degli organi di governo. Stante la natura collegiale e residenziale della Scuola, risulta centrale il tema della garanzia della sicurezza e della sensibilizzazione della comunità per la formazione di una cultura condivisa su questi temi. Quando si parla di prevenzione e protezione della salute e sicurezza nei luoghi di vita e di lavoro, le azioni da porre in atto non possono essere determinate solo dalla normativa di riferimento, che pure inevitabilmente costituisce una linea guida. La Scuola si pone un obiettivo più ambizioso: far crescere la cultura e l'etica della sicurezza della sua comunità.

Sul fronte della cultura ed etica della sicurezza, è stato tenuto a fine 2024, un "Modulo informativo di accoglienza in materia su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro" a cura della U.O. Sicurezza e Ambiente, durata due ore, riservato agli/alle Allievi/Allieve ordinari/ordinarie del primo anno e, prossimamente, ai/alle PhD che risiederanno nelle strutture collegiali. Il modulo tratta della prevenzione antincendi (utilizzando anche strumenti multimediali) e dei comportamenti da tenere nell'ambito dei collegi. Questa iniziativa è collocata nell'ambito del percorso della settimana dell'accoglienza, un programma di attività predisposto per gli/le Allievi/Allieve ordinari/ordinarie del



primo anno.  
Relativamente ai/alle Dottorandi/e, viene invece tenuto un Welcome Ph.D. Day nell'ambito del quale i/le Dottorandi/e, vengono formati anche riguardo agli adempimenti e agli obblighi in materia di salute e sicurezza.

Oltre al primo incontro informativo con i/le nuovi/e Allievi/e, sono stati programmati per gli/le Allievi/Allieve ordinari/ordinarie, già a partire dalla fine del 2024, varie sessioni del Corso di formazione obbligatorio "La sicurezza nei collegi", con test di valutazione dell'apprendimento, della durata di due ore, riguardante i concetti fondamentali della prevenzione incendi nei collegi e la regolamentazione prevista dalla Scuola. Il corso è rivolto a tutti gli/le Allievi/Allieve ordinari/ordinarie, compresi/comprese quelli/quelle del primo anno.

Infine, sono in programmazione "Corsi per Addetti antincendio di livello 1", della durata di 4 ore, riservati agli/alle Allievi/Allieve (4/5 unità per Collegio) da incaricare come Ausiliari in caso di emergenza ed evacuazione in orario festivo e notturno. Il corso prevederà un modulo di esercitazione pratica con uso degli estintori. Questo corso è volto a rafforzare la sicurezza nei collegi negli orari nei quali la gestione di eventuali situazioni di emergenza può risultare più problematica.

Per il calendario dell'attività formativa per Allievi e Allieve si rimanda all'Allegato 13

### **Soft skills**

La formazione Syllabus\_Sviluppare le soft skills sarà presumibilmente disponibile nel 2025 e assegnata a tutto il personale tecnico amministrativo.

In linea con il Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, introdotto con il DM 28 giugno 2023, è prevista una formazione volta allo sviluppo delle soft skills, ovvero delle competenze trasversali, intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere con successo il proprio ruolo, con particolare focus sul tema della leadership e comunicazione.

La formazione sarà rivolta ai Responsabili di Area/U.O. e Funzione della Scuola e sarà progettata in collaborazione con il Laboratorio MeS - Management e sanità della Scuola.

Nel corso dell'anno è prevista una formazione interna in materia di Project Management, finalizzata a fornire nozioni base in materia e indirizzata trasversalmente ad alcune unità di personale tecnico amministrativo delle diverse strutture.

### **Percorsi di formazione per l'inserimento del personale neoassunto**

Nell'anno 2025 è prevista l'organizzazione di incontri strutturati rivolti al personale di nuova assunzione, con l'obiettivo di fornire pillole formative in materia di Contabilità, Privacy e su altri ambiti da definire in corso d'anno.

### **Formazione internazionale, gestione dei finanziamenti europei**



Per la formazione Internazionale è prevista l'organizzazione di corsi interni in materia di:

- Gestione e rendicontazione Progetti Horizon Europe (formazione avanzata);
- La predisposizione della proposta progettuale (dalla scelta della Call alla submission): elementi principali per il supporto nelle diverse fasi;
- Open Science, Etica, Impatto e disseminazione nei progetti di ricerca;
- Gestione e rendicontazione progetti INTERREG e progetti LIFE;
- Promozione della ricerca: scouting, monitoraggio e informazione delle opportunità di finanziamento per la ricerca; strumenti per una comunicazione efficace all'interno della Scuola;
- Redazione accordi e convenzioni in ambito ricerca.

Come indicato nelle Linee Guida della Formazione del PTA, il Responsabile di ciascuna struttura può richiedere la partecipazione di personale ad iniziative di alta formazione promosse dalla Scuola a titolo gratuito. La partecipazione può essere limitata anche ad alcuni moduli didattici e necessita un iter autorizzatorio da parte del Direttore Generale.

La Direzione Generale ritiene di particolare interesse la partecipazione di PTA ad iniziative di Alta Formazione della Scuola, se in linea con gli indirizzi generali del Piano della Formazione.

Sarà inoltre considerata prioritaria la partecipazione di personale titolare di Contratti di Formazione e Lavoro ad iniziative formative indicate dai Responsabili delle strutture di riferimento.

#### ***Percorso in materia Gender Equality Plan (GEP)***

È prevista una nuova edizione del corso in riferimento all'Azione 5.5. del Gender Equality Plan (GEP) per il personale in posizione di leadership e per il personale docente e ricercatore, finalizzato alla sensibilizzazione sulle tematiche legate alla violenza di genere al fine di creare consapevolezza sui fenomeni di sessismo e molestie sessuali e a sviluppare empowerment e inclusività nei processi decisionali.

Il corso è valido anche come aggiornamento quinquennale della formazione obbligatoria in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del d.lgs. 81/2008 e degli Accordi stato regioni e province autonome. Il TU della sicurezza evidenzia come le differenze di genere siano uno dei rischi da prendere in considerazione nelle organizzazioni lavorative e la relativa formazione costituisce un'importante azione di sensibilizzazione e di prevenzione di comportamenti iniqui, discriminatori o violenti.

La formazione relativa all'Azione 4.1. del GEP, rivolta all'integrazione di dimensione di genere a docenti e ricercatori, deve essere identificata sulla base delle proposte di corsi disponibili nel 2025.

Per i dettagli relativi alle competenze generali si rimanda all'Allegato 12 al seguente Piano.

***Competenze tecnico-specialistiche individuali (corsi esterni e addestramento esterno)***



Per le tematiche specifiche e/o laddove i bisogni formativi riguardino una o poche unità di personale, è prevista l'organizzazione di iniziative di formazione e di addestramento interno/esterno. Le iniziative esterne, da Linee Guida della Formazione, sono attività organizzate e gestite da Enti e Società esterne, specializzate nella formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

I percorsi formativi esterni prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche in presenza o a distanza (formazione in aula, convegni, seminari, webinar, web training, coaching, e-learning, etc.).

La partecipazione ad ulteriori eventi formativi, oltre a quelli inseriti nel Piano operativo annuale della Formazione anno 2025, potrà essere autorizzata dalla Direzione generale, anche nel rispetto della regolamentazione interna e dello stanziamento di budget, e inserita nella revisione del Piano nel mese di luglio 2025.

Anche per l'anno 2025 è prevista la possibilità di usufruire di formazione esterna extra piano, a titolo gratuito, purché in linea con gli obiettivi annuali e triennali suddetti e purché autorizzata dai Responsabili della struttura di riferimento e appositamente comunicata in via preliminare all'Area Staff anche al fine della mappatura dei corsi.

Nel corso dell'anno è prevista l'organizzazione della Formazione rivolta al Personale Tecnico/Tecnologo di Istituto/Centro segnalata con "alta priorità" dai Responsabili di struttura in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi 2025. La formazione dovrà essere finanziata su Fondi in disponibilità di Istituti e Centri.

Per i dettagli relativi alle competenze tecnico-specialistiche si rimanda all'Allegato 12 al seguente Piano.



## 4. MONITORAGGIO

La seguente sezione riporta gli strumenti e le modalità di monitoraggio nonché i soggetti responsabili delle diverse attività.

### **Valore Pubblico**

**Strumenti e metodi di monitoraggio:** il monitoraggio dell'attuazione dei degli *obiettivi strategici* spettano al Senato Accademico e al Consiglio di amministrazione, per quanto di loro competenza.

**Responsabili:** Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

### **Performance**

**Strumenti e metodi di monitoraggio:**

Nei mesi di giugno e luglio viene svolto il monitoraggio degli obiettivi di performance:

- lo stato di avanzamento degli obiettivi del Direttore Generale è portato all'attenzione del/la Rettore/Rettrice, del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di Amministrazione per eventuali rimodulazioni e per l'approvazione;
- lo stato di avanzamento degli obiettivi dei/delle Dirigenti e Responsabili di Area è portato all'attenzione del Direttore Generale e del Nucleo di Valutazione per eventuali rimodulazioni e l'approvazione;
- successivamente, viene svolto il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi per i/le Responsabili di UO e i/le collaboratori/trici.

I risultati degli obiettivi di Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area sono portati all'attenzione del Nucleo sia in fase di monitoraggio degli obiettivi che in fase di valutazione finale.

Nel mese di giugno, infatti, sono trasmessi al Nucleo:

- la Relazione sulla performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione, dove si espongono sinteticamente i risultati di performance del personale tecnico amministrativo nel suo complesso;
- la relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi del Direttore Generale e sugli altri item di valutazione, come sopra descritto;
- tabelle contenenti sia le valutazioni delle singole dimensioni di valutazione, obiettivi, comportamenti, soddisfazione sui servizi erogati, sia le valutazioni complessive, oltre che la valutazione specifica di ogni singolo obiettivo, con relativo peso.

Per una descrizione del ciclo della performance, incluso il relativo monitoraggio, si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 disponibile al seguente [link](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione a gennaio 2025.



**Responsabili:** Rettrice, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione.

### **Rischi Corruttivi e Trasparenza**

**Strumenti e metodi di monitoraggio:** annualmente viene svolto un monitoraggio sulle misure anticorruzione e sulla revisione/validazione delle valutazioni di rischio con il coinvolgimento di tutte le strutture della Scuola. L'esito di tale monitoraggio costituisce la base sia per la compilazione della Relazione annuale del RPCT sia per il successivo piano anticorruzione/sezione PIAO. Si rimanda sottosezione 2.3 *Rischi corruttivi e trasparenza* per una descrizione più estesa delle modalità di monitoraggio delle misure.

Viene inoltre svolto il monitoraggio delle sezioni di Amministrazione Trasparente, secondo le modalità descritte nella sottosezione 2.3 citata.

**Responsabili:** Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

### **Organizzazione e Capitale Umano**

**Strumenti e metodi di monitoraggio:** il Direttore Generale effettua periodicamente un monitoraggio sull'organizzazione del lavoro agile, anche al fine di dare contezza alle istanze ministeriali.

Riguardo alla formazione del personale, il monitoraggio viene effettuato annualmente e rendicontato all'interno della Relazione annuale della Formazione.

**Responsabili:** Direttore Generale.



## Elenco allegati al PIAO 2025-2027

- Allegato 1 Piano di Orientamento e Mobilità Sociale Anno Accademico 2024/2025
- Allegato 2 Piano Formazione Allieve e Allievi Ordinari e Lauree Magistrali 2025
- Allegato 3 Programma triennale dei lavori pubblici per il triennio 2024/2026. Aggiornamento novembre 2024
- Allegato 4 Piano Alta Formazione 2025
- Allegato 5 Piano della comunicazione 2025
- Allegato 6 Piano della digitalizzazione
- Allegato 7 Piano spostamenti casa-lavoro
- Allegato 8 Obiettivi performance 2025
- Allegato 9 Piano Azioni Positive 2025-2027
- Allegato 10 Rischi corruttivi e trasparenza 2025
- Allegato 11 Piano personale 2024-2026
- Allegato 12 Formazione personale 2025-2027
- Allegato 13 Formazione parte sulla sicurezza 2025