

**SISSA**

Scuola  
Internazionale  
Superiore di  
Studi Avanzati

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE (PIAO)  
2024-2026**





## Sommario

PREMESSA	5
1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	7
2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	15
<b>2.1 VALORE PUBBLICO</b>	<b>15</b>
2.1.1 OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	15
2.1.2 MODALITA' E AZIONI PER LA PIENA ACCESSIBILITA'	22
2.1.3 PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE	23
2.1.4 OBIETTIVI PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA' E L'EQUILIBRIO DI GENERE	24
2.1.5 OBIETTIVI LEGATI ALL'EDILIZIA SOSTENIBILE: EFFICIENTAMENTO E GESTIONE DEI CONSUMI ENERGETICI	25
<b>2.2 PERFORMANCE</b>	<b>26</b>
2.2.1 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	26
2.2.2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	28
2.2.2.1 OBIETTIVI GENERALI	28
2.2.2.2 OBIETTIVI SPECIFICI	35
2.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	44
2.2.4 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ED ATTORI COINVOLTI	45
<b>2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b>	<b>46</b>
2.3.1 PREMESSA	46
2.3.2 OGGETTO E FINALITÀ	47
2.3.3. ORGANIZZAZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	47
2.3.4 GESTIONE DEL RISCHIO	49
2.3.5 TRASPARENZA: OBIETTIVI STRATEGICI E OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	55
3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	59
<b>3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b>	<b>59</b>
<b>3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE</b>	<b>63</b>
3.2.1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	64
3.2.2 PROGRAMMA DI SVILUPPO E MODALITA' ATTUATIVE: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	66
3.2.3 CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO	68
<b>3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE</b>	<b>70</b>
3.3.1 LINEE GUIDA	70
3.3.2 TURN OVER E CRESCITA	71
3.3.3 PROGRAMMAZIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	74
3.3.4 PROGRAMMAZIONE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	75
<b>3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>79</b>
3.4.1 QUADRO DI RIFERIMENTO	79
3.4.2 SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE E MONITORAGGIO DEL CAPITALE UMANO (COMPETENZE)	79
3.4.3 PIANO FORMATIVO QUALE STRUMENTO PER ORGANIZZARE E PIANIFICARE LA FORMAZIONE	80



## PREMESSA

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

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

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

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

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

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

Il PIAO 2024-2026, per la parte dedicata alla performance, è stato redatto secondo i principi metodologici definiti nell'ultima versione aggiornata del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) redatto dalla Scuola per l'anno 2024**, segue le indicazioni del D.Lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) comprese le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" del luglio 2015 e le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" del gennaio 2019, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

All' interno di tali documenti già si manifestava l'esigenza di ricondurre a un disegno unitario gli interventi orientati a migliorare la qualità e le prestazioni della PA per gli utenti finali che è stata portata a compimento con l'introduzione del PIAO, quale documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle principali attività delle PA.

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

# 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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

## **MISSION**

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

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

## **CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE**

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

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

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

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

I progetti di ricerca, che spaziano dalla scienza di base a quella applicata, sono coordinati da scienziate e scienziati riconosciuti a livello internazionale che si aggiudicano ogni anno importanti finanziamenti internazionali o italiani. A tal proposito, si evidenzia che dal 2007 la Scuola ha conseguito un elevato numero di progetti ERC, pari a 30 grants fino ad oggi, tra cui gli ultimi di recente assegnazione, con un rapporto di circa 1 ERC ogni 3 docenti. Inoltre, con riferimento ai dati consuntivi 2022 la Scuola ha registrato un ammontare di finanziamenti competitivi incrementato del 7% rispetto all'anno precedente (già in crescita del 14% nel 2021 rispetto al 2020) e che corrisponde circa al 24% dell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO).

L'eccellenza della ricerca condotta alla SISSA è dimostrata dalla quantità e qualità della produzione scientifica, come le pubblicazioni sulle riviste più importanti e gli inviti alle conferenze delle più prestigiose istituzioni scientifiche. A conferma di ciò, nell'ultima tornata di Valutazione della Qualità della Ricerca condotta dall'ANVUR per gli anni 2015-19 e appena conclusa (VQR 2015-19), la SISSA ha confermato gli importanti risultati conseguiti nella precedente sessione di valutazione nazionale relativa al periodo 2011-14. Dall'analisi degli indicatori valutati nella VQR la Scuola, con riferimento alla qualità della produzione scientifica nel profilo complessivo dei ricercatori, risulta prima in Italia nella maggioranza degli SSD in cui è stata valutata (ovvero in 5 su 9).

Nel corso del quinquennio 2018-2022 le aree di Fisica e di Matematica della Scuola hanno potuto disporre del rilevante finanziamento ministeriale destinato ai migliori 180 Dipartimenti e previsto dalla legge 262 del 2016 (Dipartimenti di Eccellenza 2018-22). La valutazione positiva dei progetti insieme al riconoscimento del valore massimo del parametro ISPD (Indicatore standardizzato di performance dipartimentale) derivante dalla valutazione dei prodotti della ricerca relativi ai due dipartimenti nella VQR 2015-19, hanno permesso ad entrambe le Aree della Scuola di presentare la propria candidatura al finanziamento del secondo quinquennio dei Dipartimenti di Eccellenza (2023-27) con esito pienamente favorevole. Pertanto, nel corso del 2023 hanno visto inizio i nuovi progetti collegati che si andranno a sviluppare negli anni successivi per concludersi nel 2027.

Al fine di mettere a disposizione del mondo produttivo le proprie competenze ed i risultati ottenuti nella ricerca, la Scuola si impegna nel trasferimento tecnologico, nell'attività brevettuale e di creazione di "start-up" e "spin-off" e nella formazione di capacità imprenditoriali innovative. In particolare, a livello di propensione alla creazione d'impresa basata sulla valorizzazione dei risultati della ricerca generati internamente, la SISSA nel 2023 conta 8 start-up accademiche attive, corrispondenti a quasi una ogni 10 principal investigator presenti nel proprio organico, rapporto particolarmente alto nonostante l'accento della Scuola sulla ricerca di base. A conferma dell'impegno profuso dalla Scuola nei confronti del sistema produttivo, negli ultimi due anni i proventi di progetti legati ad attività di analisi e ricerca conto terzi (Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico) sono in costante e notevole incremento (+50% dal 2021 al 2022, + 100% dal 2020 al 2021).

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

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



- SISSA Medialab, spin off della SISSA, che si attesta come uno degli editori di maggior successo di riviste internazionali di Fisica e di comunicazione della scienza.

Si evidenzia in particolare che il Master in Comunicazione della Scienza (MCS) è il primo master e punto di riferimento in Italia ed Europa nella comunicazione della scienza e rappresenta un esempio emblematico di innovazione accademica.

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

Nell' ambito del sistema di accreditamento nel sistema universitario italiano, che trova i suoi fondamenti legislativi nell' art. 5 comma 3 della legge 240/2010, nel corso del 2019 la Scuola è stata oggetto di valutazione esterna da parte dell' ANVUR ai fini dell' accreditamento iniziale della sede concesso con decreto 439/2020. Il Protocollo di Valutazione finale ed il Parere finale della CEVS evidenziano il risultato estremamente positivo della valutazione della Scuola e riportano i punti di forza e le raccomandazioni che costituiscono utili contributi per la pianificazione delle prossime azioni. Tra i numerosi punti di forza si segnalano:

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

Nelle raccomandazioni fornite, la CEVS aveva evidenziato in particolare come "la crescita in termini di personale, studenti, professori, post-docs, di corsi e laboratori ponga un problema di spazi" e come "l' andamento del finanziamento della Scuola sia fonte di preoccupazione per la continua erosione del contributo ministeriale".

A fronte della valutazione positiva della CEVS e su parere conforme dell' ANVUR, il MUR ha concesso l' accreditamento iniziale della SISSA con proprio decreto n. 439/2020, pervenuto nel mese di agosto 2020.

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

L' ISAC si riunisce una volta ogni tre anni al fine di analizzare l' andamento e lo sviluppo dell' attività scientifica della Scuola in rapporto all' evoluzione della ricerca in ambito internazionale. L' ultimo rapporto ISAC risale ad ottobre 2021 e sottolinea come la SISSA rimanga un istituto di punta del

panorama italiano con una reputazione di leader mondiale in molti campi di ricerca, ed ha notato ed apprezzato la capacità di adattamento della Scuola alla pandemia da Covid-19 sottolineando che nonostante le indiscutibili difficoltà la maggioranza degli studenti ha continuato a fare buoni progressi. La ripartenza dopo la pandemia è stata vista dal Comitato come una buona occasione per la Scuola di valorizzare ulteriormente la già notevole eccellenza scientifica attraverso una leadership inclusiva, un lavoro collegiale ed un'ampia consultazione.

Nell'ambito delle risorse strumentali il punto di forza della Scuola è la peculiarità della sede, un edificio posto in un contesto ambientale di pregio, di recente ristrutturazione con adeguamento progettuale alle esigenze della comunità scientifica e conseguentemente dotato di un potenziale di alta attrattività: laboratori e relative attrezzature di alto livello (per gli investimenti fatti) e integrati con gli studi dei ricercatori. Negli ultimi anni, tuttavia si registra, in maniera sempre più sentita, una limitazione allo sviluppo di nuove facilities per le linee di ricerca (es: laboratori avanzati) dovuta alla saturazione degli spazi e numerosità crescente della comunità.

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

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

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

Per quel che riguarda la chiusura delle terrazze posteriori i lavori sono stati avviati nel corso del 2023 e sono ormai in via di conclusione: l'intervento porterà alla realizzazione di 30 nuovi uffici per complessive 60 postazioni.

Per quel che concerne la nuova edificazione nel Comprensorio, è stato redatto un primo progetto di fattibilità tecnico-economica ma, per valutare la prosecuzione dell'intervento, si rimane ancora in attesa degli esiti della valutazione da parte della Commissione ministeriale per l'assegnazione del cofinanziamento ministeriale.

A sostegno delle opere edilizie, inoltre, la Regione FVG ha stanziato e concesso, nella Legge di Assestamento del bilancio per gli anni 2022-2024, un contributo straordinario a favore dell'Università Trieste, dell'Università di Udine e della SISSA nella misura massima di 5 milioni di euro per ciascun Ente, per la realizzazione di interventi di edilizia universitaria di cui alla LR n. 13/2022 art. 7. Tale contributo è concesso a titolo di cofinanziamento delle somme stanziate dal MUR ai sensi del sopracitato DM 1274/2021 relativo al riparto del fondo nazionale investimenti 2021-2035.

## **ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA E RISORSE UMANE**

Per quanto riguarda l'organico di professori, ricercatori, personale tecnico ed amministrativo, la SISSA è caratterizzata da una numerosità di personale relativamente contenuta: al 31/12/2023 sono presenti alla SISSA 99 unità strutturate di personale docente e ricercatore (di cui 22 ricercatori a tempo determinato) e 112 assegnisti di ricerca. Il personale tecnico e amministrativo è composto di 112 unità a tempo indeterminato e 13 a tempo determinato cui vanno aggiunti 6 tecnologi ed il Segretario Generale, unico dirigente. Dal punto di vista organizzativo, la Scuola risulta articolata in 14 uffici e una funzione (di cui 13 uffici afferenti a quattro Aree amministrative che rispondono al Segretario Generale e un ufficio e una funzione direttamente in staff al Segretario Generale) e in 3 strutture – Information Technology and Computing Services (ITCS), Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) e Ufficio Comunicazione – che rispondono al Direttore. Le tre Aree Scientifiche sono supportate operativamente da personale tecnico amministrativo che affinisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'area stessa (personale di laboratorio). Anche il Laboratorio Interdisciplinare si avvale del supporto di personale tecnico amministrativo dedicato.

## **CONTESTO ECONOMICO-FINANZIARIO**

Dal punto di vista del contesto economico nazionale, come evidenziato dalla nota di aggiornamento del DEF 2023, appare chiaro che situazione economica e di finanza pubblica sia più delicata di quanto prefigurato in primavera. Dopo una buona partenza nei primi mesi del 2023, nel secondo trimestre la crescita dell'economia italiana ha subito una temporanea inversione di tendenza, risentendo dell'erosione del potere d'acquisto delle famiglie dovuto all'elevata inflazione, (che, anche se sorprendentemente in decrescita nel mese di novembre, registra aumenti continui su base annua), della permanente incertezza causata dalla guerra in Ucraina e dal conflitto israelo-palestinese che si è riaperto a inizio ottobre, della sostanziale stagnazione dell'economia europea e della contrazione del commercio mondiale.

Di contro il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) continua a dotare il Paese di ingenti risorse per promuovere la transizione ecologica e digitale, rilanciare la crescita e migliorare l'inclusione sociale, territoriale, generazionale e di genere.

I prossimi mesi saranno complessi, alla luce dei rischi geopolitici e del probabile permanere dei prezzi al consumo su livelli elevati. Le risorse a disposizione del Paese e quindi anche del sistema universitario per rilanciare gli investimenti pubblici e promuovere quelli privati non hanno tuttavia precedenti nella storia recente e potranno dar luogo a una crescita sostenibile ed elevata, con la speranza di porre termine alla lunga fase di sostanziale stagnazione dell'economia.

Per il sistema universitario in generale e della formazione superiore in particolare, effetti positivi sono registrati oltre che per l'impatto derivante dall'attuazione del PNRR, anche dagli incrementi pluriennali del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) previsti nella Legge di bilancio per il 2022.

Più nello specifico, per le Scuole a ordinamento speciale è previsto dall'art. 1 c. 297 lett. d) della Legge succitata (L. 30/12/2021 n. 234) un aumento significativo a regime della quota di FFO, che si è tradotto in un incremento (al netto della quota destinata alla Scuola Superiore Meridionale) di 13,8 milioni di euro per il complesso delle Scuole per il 2022, per il 2023 si è attestato sulla cifra di 14,6 milioni di euro, 800 mila euro in più rispetto al 2022.

Per il 2024 l'incremento suddetto per le SSOS, al netto della quota destinata alla SSM, è previsto essere di ulteriori 10,7 milioni di euro rispetto al 2023, la tendenza però si inverte per il 2025 e quel che è più preoccupante è che decresce ulteriormente dal 2026 in poi, per un totale di 9,3 milioni rispetto al 2024, in contrapposizione all'incremento della dotazione prevista per la SSM, con andamento come da prospetto seguente:

<b>INCREMENTO SSOS ex art. 1, comma 297 L. 234/2021</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>DAL 2026</b>
<b>TOTALE SSOS</b>	15.000.000	20.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
<b>SSM</b>	1.200.000	5.400.000	9.700.000	16.500.000	19.000.000
<b>TOT 6 SCUOLE (senza SSM)</b>	<b>13.800.000</b>	<b>14.600.000</b>	<b>25.300.000</b>	<b>18.500.000</b>	<b>16.000.000</b>
<b>INCREMENTO RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE</b>		800.000	10.700.000	- 6.800.000	- 2.500.000

Si ricorda inoltre che per l'intero comparto universitario sono garantite, a partire dall'anno 2022, le risorse previste dall'art. 238, c. 5, del D.L. 34/2020, pari a 200 milioni di euro, i cui criteri di riparto saranno adottati con decreto MUR, sentita la CRUI, entro il 31 luglio dell'anno precedente a quello di riferimento.

Oltre agli incrementi di cui sopra, sono stati previsti dal art. 1, comma 297 lett a) della L. 234/2021 come recepito dai DM 445/2022 e DM 795/2023, i finanziamenti finalizzati ai piani straordinari di reclutamento per il personale universitario, ovvero sia per il personale docente e ricercatore che per il personale tecnico amministrativo. La misura dei finanziamenti per i piani straordinari prevede quattro fasi temporali di reclutamento e quattro piani diversi, al momento si conoscono le assegnazioni di punti organico e risorse per ciascuna università per i piani A e B, che, per la SISSA, ammontano a poco più di 1 milione di euro (9 punti organico) a partire dal 2023 e a 1,14 milioni di euro (10 punti organico) a partire dal 2024.

Sono garantite inoltre, a partire dal 2022, anche le assegnazioni a sostegno del passaggio a regime degli scatti biennali dei docenti (circa 260 mila euro) e per la valorizzazione del personale tecnico-amministrativo (circa 117 mila euro).

Il triennio 2024-2026 sarà contrassegnato dalla nuova programmazione triennale del sistema universitario, le cui linee di indirizzo ministeriali verranno auspicabilmente definite nei primi mesi del 2024 e individueranno gli obiettivi di sviluppo del sistema universitario per il prossimo triennio con i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati. Tali obiettivi forniranno un coerente quadro di insieme entro il quale ciascuna Università potrà valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca.

Un'ulteriore opportunità che si presenta nel contesto futuro del Paese è rappresentata dal ciclo di finanziamento dei Dipartimenti di eccellenza per il quinquennio 2023-2027, avviato con DM n. 230 del 14 febbraio 2022, che le Aree di Matematica e di Fisica si sono aggiudicate parte a pieno titolo (ISPD massimo pari a 100, l'Area di Neuroscienze solamente per limiti dimensionali non è potuta rientrare nella graduatoria).

Dal punto di vista dello sviluppo edilizio, l'analisi e la valutazione delle possibili opere ed interventi realizzabili nel Comprensorio di via Bonomea affidata a professionisti esterni, ha portato all'individuazione di due opere di interesse per la Scuola, oltre la chiusura già effettuata delle terrazze del VI piano del lato sud dell'edificio principale: la prima è relativa alla chiusura delle terrazze posteriori dal primo al sesto piano, i cui lavori sono in via di conclusione, e la seconda è relativa alla possibilità di una nuova edificazione da realizzarsi sempre all'interno del campus Sissa, nell'area di sviluppo PR14 adiacente alla viabilità esistente. Per questo intervento si attendono ancora gli esiti

della valutazione da parte della Commissione ministeriale della richiesta di cofinanziamento ministeriale (misura massima del 60%) previsto dal DM 1274 del 10/12/2021, con cui il MUR ha destinato 1,4 miliardi di euro al Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche.

A sostegno delle opere edilizie, si è mossa anche la Regione Friuli-Venezia Giulia, che ha stanziato e concesso, nella Legge di Assestamento del bilancio per gli anni 2022-2024, un contributo straordinario a favore dell'Università Trieste, dell'Università di Udine e della SISSA nella misura massima di 5 milioni di euro per ciascun Ente, per la realizzazione di interventi di edilizia universitaria di cui alla LR n. 13/2022 art. 7. Tale contributo è concesso a titolo di cofinanziamento delle somme stanziate dal MUR ai sensi del succitato DM 1274/2021 relativo al riparto del fondo nazionale investimenti 2021-2035.

Per quanto riguarda la nuova Programmazione Triennale Regionale per il periodo 2022-24, l'impegno regionale per il sistema universitario sostiene in maniera importante le spese di investimento sia di natura edilizia che relative alle infrastrutture di ricerca (garantendo così una politica di sviluppo non perseguibile sui finanziamenti ministeriali ordinari) nonché le spese correnti in ambito di ricerca, organizzazione e servizi.

Continuano a rimanere su livelli eccellenti le opportunità di finanziamenti alla ricerca su bandi competitivi, in primis quelli dei progetti PNRR, ma anche del programma Horizon Europe, oltre che dei bandi competitivi a livello nazionale (PRIN, FARE, Dipartimenti di Eccellenza). Tutti questi risultati rilevanti si ripercuotono nel complesso delle previsioni di proventi propri, che nel 2024 aumentano di quasi 7 milioni di euro rispetto alle previsioni 2023 (+ 36%).

I ricavi previsti nel bilancio di previsione annuale 2024 e nel suo sviluppo triennale 2025 e 2026 consentono quindi di destinare alla ricerca e alla formazione risorse in aumento rispetto a quanto previsto e assegnato nel biennio 2021-2023, e a coprire i previsti incrementi dei costi di funzionamento dovuti a rincari delle utenze e dalla ripresa dell'inflazione.

Il processo di definizione del budget fornisce il momento di adozione di un approccio integrato tra strategia (linee di indirizzo), performance (modalità di realizzazione) e bilancio (risorse necessarie) in cui si legano, in un'ottica circolare, i diversi momenti della programmazione strategica, economico-patrimoniale ed operativa. In tal senso, in un processo caratterizzato da un affinamento continuo, in linea con le indicazioni ANVUR, anche per il triennio 2024-2026 l'approvazione del Budget di previsione avverrà nella stessa seduta in cui verranno presentati agli organi sia il Piano strategico 2024-2027 che il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO ex art. 6 del DL 80/2021) e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ([SMVP](#)), grazie a un processo di elaborazione fortemente integrato in grado di garantire che da un lato gli obiettivi della Scuola, approvati ed assegnati alle strutture, abbiano adeguata copertura economico-finanziaria, e dall'altro consentire agli organi politici di avere una maggiore capacità decisionale, ai fini dell'inevitabile contemperamento che si rende necessario per raccordare obiettivi definiti e risorse disponibili.

Ribadendo che la robusta iniezione di risorse per tutto il sistema universitario e per le Scuole a ordinamento speciale prevista dalla Legge di Bilancio 2022 si è rivelata provvidenziale anche in relazione al momento storico che stiamo vivendo, tuttavia dall'analisi relativa alla situazione della Sissa alla luce delle assegnazioni 2023, sono emersi i seguenti punti salienti:

- il finanziamento ministeriale per le "borse post lauream" della SISSA sul sistema Scuole (sono esclusi ai fini di questa analisi il GSSI e la SSM per omogeneità di confronto) passa drammaticamente dal 62% del 2013 al 29% del 2023, definendo una dinamica di finanziamento opposta al resto del sistema: mentre quest'ultimo cresce del 41% (e addirittura cresce del 166% se si esclude dal totale anche la SISSA), la Scuola cala del 34%.

Questa dinamica è riconducibile al cambio di modello di attribuzione a decorrere dal 2014 (si è passati da base storica a base algoritmica, per cui a modello interamente applicato, con i dati 2023,

la decurtazione per la SISSA sarebbe del 49% a fronte dell'aumento del 187% per il totale delle altre Scuole).

In termini assoluti le percentuali corrispondono ad una decurtazione a modello interamente applicato di 2,17 milioni di euro per la SISSA (1,5 milioni di euro sino ad ora) a fronte di un aumento medio di oltre 1 milione (peraltro nel modello con dati 2023 ampiamente superato) per le altre Scuole, e dunque ad uno svantaggio competitivo di circa 3,4 milioni di euro per la SISSA nei confronti delle altre Scuole (2,6 milioni sino ad ora, con altri 0,8 a venire). I dati sono stati ricavati dalle tabelle di assegnazione MUR per le borse post lauream dei vari anni.

La riduzione del finanziamento, inoltre, è stata aggravata da un aumento dei costi delle borse, legato alla ridefinizione del costo totale della borsa di dottorato, che è stato sostenuto dal MUR attraverso un incremento del finanziamento delle borse per effetto della Legge di Bilancio sul 2022. La SISSA, tuttavia, non beneficia di questo aumento, in quanto continua ad applicarsi la clausola di salvaguardia, che ha comportato comunque per il 2022 e per il 2023 una diminuzione del finanziamento del 2%.

- A fronte di questo quadro negativo, lo svantaggio è stato mitigato dalla Legge di Bilancio per il 2020<sup>1</sup>, che ha previsto un intervento straordinario per la SISSA, pari ad un aumento strutturale di 0,5 milioni di euro del FFO (purtroppo un secondo contributo di 0,5 milioni di euro è stato assegnato solo per il triennio 2020-2022 e dunque è venuto meno dal 2023). Lo svantaggio complessivo qui discusso si attesta dunque attualmente intorno a circa 2,9 milioni (3,4M€ - 0,5M€), dei quali circa una parte di 0,8 milioni di euro ancora a venire.
- La riduzione del finanziamento delle borse ha interessato solo la SISSA, in quanto questa godeva storicamente di un maggiore finanziamento sul capitolo borse, rispetto al resto del sistema universitario, in ragione della propria natura di scuola di dottorato. Il maggiore finanziamento sul capitolo borse rappresentava per la SISSA, sin dalla sua fondazione, un riequilibrio rispetto al finanziamento sulla quota base di altre Scuole, significativamente superiore rispetto ai consueti parametri dimensionali. Si fa presente, infatti, che la quota base non era assegnata in relazione a fattori dimensionali ma su base "storica" e che, sino al 2014, anche il finanziamento delle borse era erogato su base "storica", e che la cancellazione della quota di riequilibrio col passaggio ad un modello basato sul "costo standard", non è stato compensato da una corrispondente modifica della quota base.

Per maggiori dettagli si rinvia alla lettura del Bilancio unico di previsione 2024.

---

<sup>1</sup> Legge 160/19 art 1 comma 268: "Per ciascuno degli anni del triennio 2020-2022 è assegnato un contributo annuo di 500.000 euro alla Scuola internazionale superiore di studi avanzati (SISSA) di Trieste. Al fine di sostenere l'attività di ricerca e alta formazione è altresì assegnato, a decorrere dall'anno 2020, un contributo di 500.000 euro in favore della Scuola internazionale superiore di studi avanzati (SISSA) di Trieste."

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

### **2.1 VALORE PUBBLICO**

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

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

- **Contesto internazionale e nazionale**

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

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

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

**Programmazione Triennale 2021-2023, di cui al DM 289 del 25 marzo 2021**, il MUR ha richiesto la presentazione di un programma congiunto definito coralmente tra Scuole e dotato di risorse finanziarie specifiche.

- **Contesto territoriale/locale**

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

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

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

#### **Stakeholders Interni**

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

#### **Stakeholders esterni**

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

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



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

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

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

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

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

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


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

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

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

### Obiettivo A – Formazione di dottori di ricerca

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

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

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




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

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

Nell'ambito di quest'ultima componente il MUR ha quindi concentrato gli oltre 10 miliardi di finanziamenti dedicati alla partecipazione delle Università ai processi di innovazione e sviluppo in partenariato tra loro e con centri/enti di ricerca ed imprese. In quest'ambito la SISSA nel corso del 2022 è stata attivamente coinvolta in 9 proposte progettuali corrispondenti ad altrettante procedure avviate dal MUR per il finanziamento di progetti partenariali sulle tematiche scientifiche che contraddistinguono maggiormente la Scuola ed in cui essa eccelle.

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

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

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

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




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

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

La Scuola è infatti impegnata da tempo nel percorso di costruzione di una scienza aperta, trasparente e condivisa e in questo senso è stato incrementato l'impegno a fornire fonti informative (linee guida, manuali, faq, seminari) per permettere ai ricercatori di essere aggiornati su modi e strategie della scienza aperta. La Scuola si sta anche impegnando nell'adesione a diversi contratti

trasformativi per la pubblicazione open access, aumentando così la possibilità anche per i ricercatori che non dispongono di fondi propri di pubblicare i risultati delle proprie ricerche in modalità aperta.

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



Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2025	Fonte dei dati	SDG
DIDATTICA - formazione in competenze trasversali/ RICERCA - promuovere l'Open Science	Crescita sociale, economica, culturale	Ampliare la formazione non dottorale ai fini di migliorare le conoscenze per la corretta organizzazione e gestione dei dati in formato FAIR	Studenti PhD Giovani ricercatori/trici	Avvio di un nuovo corso di perfezionamento in "Data Curation and Data Management"	0%	100%	Laboratorio Interdisciplinare	
		Adozione di azioni per agevolare/incentivare/supportare gli utenti nei confronti delle opportunità e delle richieste degli enti finanziatori nell'ambito della Scienza Aperta e fornire gli strumenti finanziari e infrastrutturali per metterla in pratica	Giovani ricercatori/trici Docenti, ricercatori/trici	Numero prodotti pubblicati per anno in versione open rispetto al totale	2021: 572 (83%)	83% del totale	Biblioteca	
				Numero prodotti presenti in versione open sul Repository istituzionale "SISSA Open Science"	2022: 476	Incremento annuale 2%		
Numero dataset reperibili ad accesso aperto su nuova repository istituzionale "SISSA Open Data"	2022: 6	Incremento annuale 40%						

**Obiettivo E - Rafforzamento del ruolo degli Alumni anche al fine di sviluppare il contributo alle attività della Scuola; Obiettivo F - Rafforzamento del dialogo e del supporto a favore del contesto economico-produttivo; Obiettivo G - Promozione della cultura della c.d. "Terza Missione Accademica" tra il personale scientifico rafforzandone l'approccio sistemico; Obiettivo H - Valorizzazione e trasferimento di conoscenze**

Al fine di garantire una formazione solida e rigorosa, una esperienza accademica positiva, e opportunità di carriera, la Scuola intende rafforzare e mettere a frutto l'interazione con la rete Alumni, puntando in primis alla creazione di un apposito database con l'intento di sviluppare un sistema organizzato di feedback sulle attività della Scuola.


Con riferimento alla linea strategica "Valorizzazione delle conoscenze, comunicazione, divulgazione", l'obiettivo della Scuola è volto a realizzare importanti interazioni con il sistema economico, con la comunità sociale e le istituzioni per la diffusione delle conoscenze e della cultura e per il trasferimento dei risultati della ricerca al servizio dell'innovazione aperta e sostenibile. In questo ambito, gli obiettivi sono stati identificati per la loro capacità di sintetizzare ed unire tre

elementi cardine alla base della generazione di impatto nei confronti del contesto socio-economico e produttivo, ovvero la capacità di offrire concreto supporto ai player economici che lo costituiscono, la capacità dei ricercatori – attuali e futuri – di contribuire laddove possibile essi stessi alla trasformazione della conoscenza in innovazione e, infine, la capacità di proporre tecnologie e competenze codificate immediatamente utilizzabili da end-user ed attori economici.

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target	Fonte dei dati	SDG
<p>DIDATTICA - formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera/  <b>VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE E, DIVULGAZIONE</b> - diffusione della cultura scientifica, collaborazione con le istituzioni e le imprese del territorio</p>	<p>Crescita sociale, economica, culturale</p>	<p>Rafforzamento del ruolo degli Alumni anche al fine di sviluppare il contributo alle attività della Scuola</p>	<p>Studenti PhD</p>	<p>Ottimizzazione di un apposito database</p>	<p>2023: banca parzialmente utilizzabile</p>	<p>2024: banca dati ottimizzata</p>	<p>Ufficio Valorizzazione e Innovazione</p>	 
		<p>Rafforzamento del dialogo e del supporto a favore del contesto economico-produttivo</p>	<p>Imprese/Settore produttivo Studenti PhD Ricercatori</p>	<p>Numero di nuove imprese incontrate e coinvolte in progetti a sostegno della loro competitività</p>	<p>2022: 10 nuove imprese</p>	<p>2025: 40 nuove imprese coinvolte nel triennio</p>		
		<p>Promozione della cultura della c.d. "Terza Missione Accademica" tra il personale scientifico rafforzandone l'approccio sistemico</p>	<p>Studenti PhD Ricercatori</p>	<p>Numero totale di competenze (soft skills) offerte ad allieve/i, attraverso iniziative formative</p>	<p>2022: 5 iniziative organizzate o co-organizzate</p>	<p>2025: 15 iniziative complessive nel triennio organizzate o co-organizzate nell'ambito dei seguenti 5 macro-ambiti di competenze /soft skills - i) Proprietà intellettuale ii) Entrepreneurship, iii) Impact Creation iv) Career development e v) Personal branding</p>		
		<p>Valorizzazione e trasferimento di conoscenze</p>	<p>Società Ricercatori Imprese/Settore produttivo</p>	<p>Numero di tecnologie e competenze interne valutate internamente e proposte esternamente a partner (pubblici e privati) per favorirne il loro sviluppo e la conseguente diffusione</p>	<p>2022: 4</p>	<p>2025: 15</p>		

## Obiettivo I - Edilizia sostenibile: Efficiamento energetico e gestione dei consumi energetici

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

Azione Strategica	Dimensione Valore Pubblico	Obiettivo	Stakeholder principali	Indicatore	Baseline	Target 2024	Fonte dei dati	SDG
CAMPUS - sostenibilità ed efficientamento energetico	Crescita sociale, economica, culturale	Edilizia sostenibile: Efficiamento energetico e gestione dei consumi energetici	Personale docente e ricercatori studenti/esse e assegnisti/e Personale tecnico amministrativo	Installazione contabilizzatori meccanici ed elettrici – Studi ed interventi propedeutici all’installazione impianto fotovoltaico	2023: Approvazione organi dell’intervento relativo ai contabilizzatori meccanici ed elettrici e dell’acquisizione ulteriori e più specifici elementi sulla fattibilità dell’impianto fotovoltaico	100% completamento lavori	Ufficio Tecnico e Logistico	

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2024 la Scuola prevede di revisionare il sito istituzionale mantenendo l’applicazione del widget di accessibilità ed estendendolo nel sito della Library. Anche per gli applicativi per i quali è stata programmata la migrazione su Cineca verrà garantita e implementata un’idonea modalità di accessibilità digitale.

Inoltre, in linea con i nuovi obiettivi di accessibilità AgID definiti a marzo 2023, nel 2024 si andrà a costituire un gruppo di lavoro che discuterà e si occuperà delle implementazioni relative all'accessibilità dei siti web e app mobile.

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

- Adozione della **piattaforma Pago PA**
- Estensione dell'utilizzo delle **Piattaforme digitali SPID e CIE** e adozione **App IO**: la Scuola ha ricevuto anche il finanziamento PNRR - Pa Digitale 2026 per l'adozione dell'App IO e per l'utilizzo delle piattaforme digitali SPID e CIE.
- **Servizio in Cloud**: per facilitare la digitalizzazione dei processi amministrativi, si prevede di contrattualizzare un servizio in Cloud che permette di personalizzare dei moduli web, di costruire un workflow concatenando i singoli moduli senza dover scrivere una riga di codice. Questo potrebbe rendere i singoli uffici autonomi nel creare applicativi web per le loro attività più ricorrenti.

### 2.1.3 PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE

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

Le attività da svolgere sono riferite a:

- Razionalizzazione, revisione, armonizzazione di regolamenti collegati ai servizi agli studenti/altri utenti
- Revisione di processi di gestione attività amministrative
- Redazione di linee guida, vademecum

Tra i macroprocessi selezionati per il 2024 indichiamo i seguenti:

- Trasferimento tecnologico (regolamenti su proprietà intellettuale)
- Risorse umane (reclutamento dei post-doc e del personale tecnico amministrativo, regolamenti per la valorizzazione del personale in attuazione del CCNL in fase di negoziazione)
- Acquisti
- Didattica (gestione e supporto ai corsi di perfezionamento)
- Governo e direzione (gestione documentale)
- Amministrazione e contabilità (dematerializzazione processo missioni e processo liquidazione compensi, messa a disposizione sistema monitoraggio disponibilità fondi su progetti)

Inoltre, nell'ambito delle attività di razionalizzazione, revisione, armonizzazione di regolamenti collegati ai servizi agli studenti/altri utenti, la Scuola procederà nel corso del 2024 ad avviare un'analisi sui documenti rilevanti da produrre anche in lingua inglese al fine di offrire un ambiente inclusivo con particolare riferimento alla componente straniera.

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

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

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

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

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

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

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

1. Il [Gender Equality Plan 2022-24 \(GEP\)](#), documento allegato al presente PIAO, all'interno del quale sono state definite azioni specifiche relative alla parità di genere.
2. Il **Bilancio di Genere 2022** della SISSA, documento alla sua prima edizione che rappresenta uno strumento fondamentale per inserire la parità di genere nella più ampia strategia di sviluppo della Scuola, coniugando la valutazione del contesto alle azioni di intervento e investimento volte a favorire la parità tra uomo e donna nell'ambito della intera comunità della SISSA. Il Bilancio di Genere 2022 si pone come obiettivo quello di analizzare la distribuzione di genere nelle diverse componenti universitarie. Successivamente, l'intento sarà quello di continuare a monitorare tale dato e di valutare eventuali politiche in risposta alla rilevazione dei bisogni analizzati e legati alle pari opportunità.



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

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

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

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

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

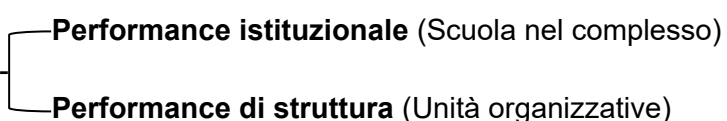
A fronte delle risultanze dell'analisi, il Consiglio di Amministrazione della Scuola ha deciso, come prima fase, di avviare l'intervento relativo ai contabilizzatori meccanici ed elettrici e, parallelamente, acquisire ulteriori e più specifici elementi sulla fattibilità dell'impianto fotovoltaico.

## 2.2 PERFORMANCE

### 2.2.1 LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La predisposizione del PIAO si inserisce nella fase programmatica del ciclo della performance della Scuola. Tale fase prende avvio con l'aggiornamento annuale del [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\)](#), redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n.150 del 2009, il quale viene sottoposto al parere vincolante dell'OIV ed approvato dagli organi nella seduta congiunta del mese di dicembre. Si segnala che, il SMVP 2024, a seguito della delibera degli organi dei mesi di giugno e luglio 2023 in merito all'integrazione della Programmazione del Personale 2023-2025 con due posizioni di Dirigente di II Fascia, ha previsto l'adeguamento del sistema della performance, sia organizzativa che individuale, con l'introduzione della figura del Dirigente.

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

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

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

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

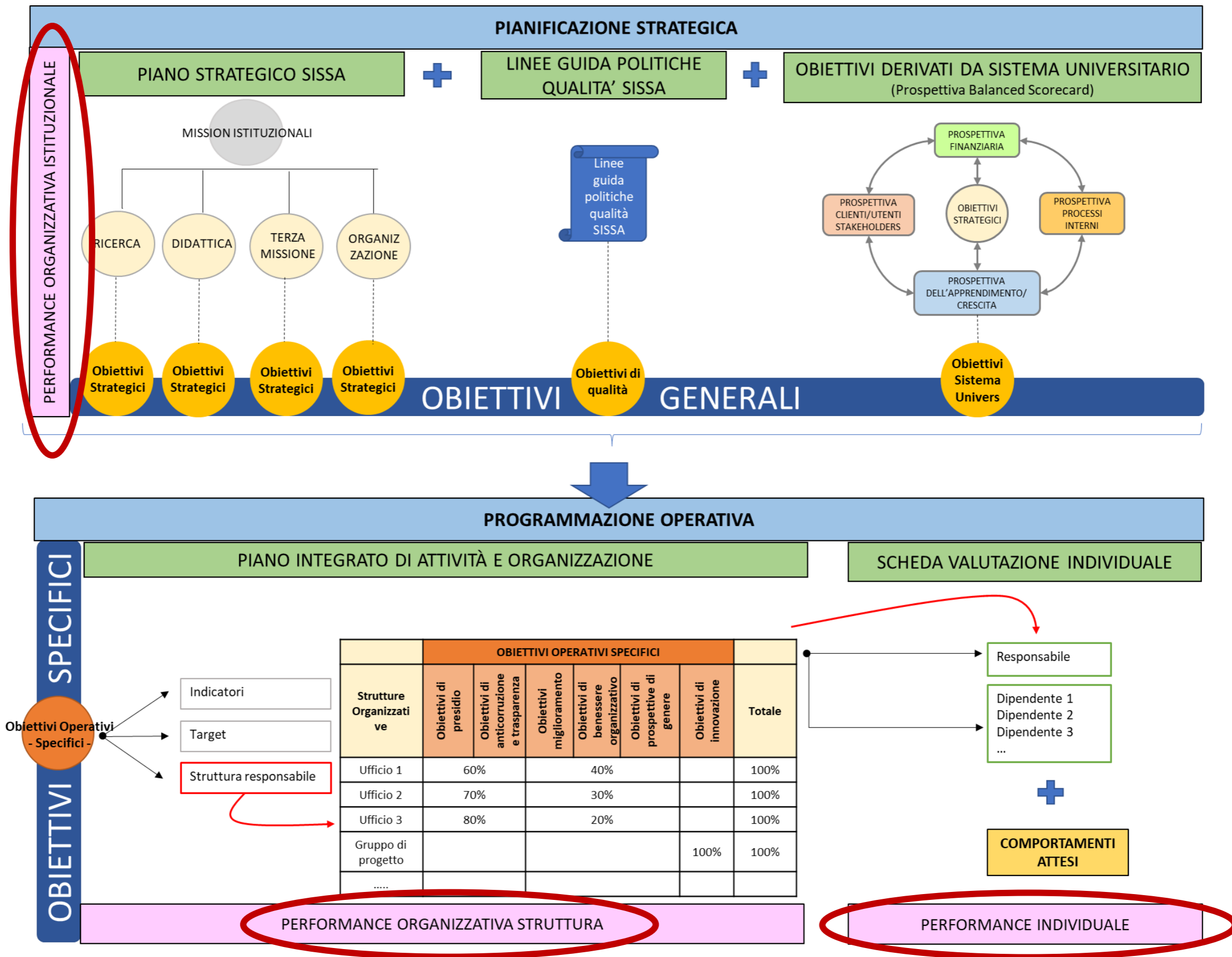


Figura 1 – Albero della Performance

## 2.2.2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

### 2.2.2.1 OBIETTIVI GENERALI

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

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

1. obiettivi strategici definiti nel **Piano Strategico 2024-2027**, a cui si integrano le azioni del Piano Azioni Positive, come assorbite nella presente sottosezione, e le azioni del [Gender Equality Plan \(GEP\) 2022-2024](#)
2. obiettivi definiti nelle [Linee guida delle politiche di qualità della Sissa](#)
3. obiettivi generali **derivati dal sistema universitario** identificati secondo quattro prospettive (basate sul modello **Balanced Scorecard**), declinate secondo le caratteristiche del contesto specifico della Scuola.

### Piano Strategico 2024-2027

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

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

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

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

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

ALLOCAZIONE RISORSE - APRILE 2023	ALLOCAZIONE RISORSE - DICEMBRE 2023	IMPORTI DESTINATI
20.000,00		20.000,00
160.000,00	20.000,00	180.000,00
150.000,00		150.000,00
100.000,00	200.000,00	300.000,00
	10.000,00	10.000,00
	240.000,00	240.000,00
	40.000,00	40.000,00
50.000,00		50.000,00
	20.000,00	20.000,00
60.000,00		60.000,00
10.000,00		10.000,00
	100.000,00	100.000,00
	270.000,00	270.000,00
250.000,00	800.000,00	1.050.000,00
800.000,00	1.700.000,00	2.500.000,00

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

## **PIANO AZIONI POSITIVE**

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

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

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

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

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

La tabella successiva mostra la composizione del personale della Scuola, distinto per ruoli e genere, alla data del 31.12.2023:

RUOLO	TOTALE	F	M	%F	%M
PTA	126	85	41	67,46	32,54
STUDENT* PhD	343	90	253	26,24	73,76
PROFESSOR* ORDINAR*	46	5	41	10,87	89,13
PROFESSOR* ASSOCIAT*	29	2	27	6,90	93,10
RICERCATOR* UNIVERSITAR*	2	1	1	50,00	50,00
RICERCATOR* T DET.	22	8	14	36,36	63,64
ASSEGNIST* DI RICERCA	112	36	76	32,14	67,86
TECNOLOG*	6	1	5	16,67	83,33
COLLABORATOR* ESTERN*	23	11	12	47,83	52,17
BORSE POST-LAUREA	2	1	1	50,00	50,00
BORSE ADDESTRAMENTO RICERCA	1	1	0	100,00	0,00
BORSE DI RICERCA	8	5	3	62,50	37,50
<b>TOTALE</b>	<b>720</b>	<b>246</b>	<b>474</b>	<b>34,17</b>	<b>65,83</b>

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda gli obiettivi riferiti alla parità di genere si rinvia al GEP 2022-2024, allegato al presente Piano, che tratta specificatamente tale tematica.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	UOR
Promozione della cultura della parità di genere, lingua, e contro le discriminazioni derivanti da condizioni di disabilità	Organizzazione di seminari di storia della scienza che siano diretti a svelare il contributo delle donne allo sviluppo scientifico (coinvolgimento di Medialab).	<b>TARGET RIMODULATO</b> >= 1 entro 31.12.2024	CUG
	Predisposizione di Linee guida in materia di molestie sessuali	100% entro 31.12.2024	CUG
	Revisione della Modulistica e dei bandi inserendo formulazioni adeguate all'inclusione delle diversità e dei generi (gender-free, disabilità)	100% entro 31.12.2024	CUG, Uffici coinvolti da definire
	Piano di sviluppo per inserire le indicazioni gender-free per toilette	100% entro 31.12.2024	CUG <b>con il supporto di UTL</b>
	Favorire il coinvolgimento delle PI della SISSA nell'aggiornamento degli obiettivi del GEP	>=1 riunione entro il 31.12.2024	CUG

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

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

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	UOR
Favorire la conciliazione della vita professionale o di studio e familiare.	Analisi e proposta di miglioramento del servizio Housing della SISSA per gli studenti	100% entro il 31/12/2024	CUG, UFRI

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

Proseguimento e miglioramento dei servizi a sostegno del benessere organizzativo con particolare riferimento alla prevenzione di possibili situazioni di disagio del personale.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	UOR
Favorire il benessere organizzativo e la prevenzione del disagio del personale	Implementazione del gruppo di supporto psicologico	100% entro il 31.12.2025	CUG, UGSRU
	Rafforzamento dell'iniziativa "growing up in science" collegandola con i "Colloquia", favorendo incontri informali tra speaker e studenti in merito alle esperienze personali e professionali	100% entro il 31/12/2024	CUG <b>con il supporto di OGD</b>
	Analisi della fattibilità dell'incremento delle ore di counseling individuale e dell'istituzione del counseling di gruppo	100% entro il 31/12/2024	CUG, UGSRU

Sulla base di quanto previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, recante "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni", competerà primariamente al CUG l'attività di verifica sui risultati connessi alle azioni positive illustrate nel



presente Piano. Si terranno inoltre presenti i risultati dei questionari sul Benessere Organizzativo che la Scuola ha somministrato ai tecnici amministrativi, agli studenti e ai docenti, nonché della valutazione sul Rischio Stress Lavoro Correlato, qualora emergano o vengano segnalate eventuali criticità o comunque spunti di riflessione che si possano concretizzare in una serie di iniziative ed azioni finalizzate ad accrescere il positivo vissuto delle persone che lavorano alla SISSA.

## **GENDER EQUALITY PLAN**

Come già descritto nella sezione 2.1 - Valore Pubblico, il [Gender Equality Plan \(GEP\) 2022-2024](#) (allegato 6) approvato dagli organi della Scuola nella seduta congiunta del 14 dicembre 2021, è il documento nel quale la Scuola definisce le proprie azioni specifiche relative alla parità di genere. Gli obiettivi del GEP si integrano nel ciclo di gestione della performance e vengono monitorati e implementati in maniera partecipativa con cadenza annuale.

## **Linee guida politiche Qualità**

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

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

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

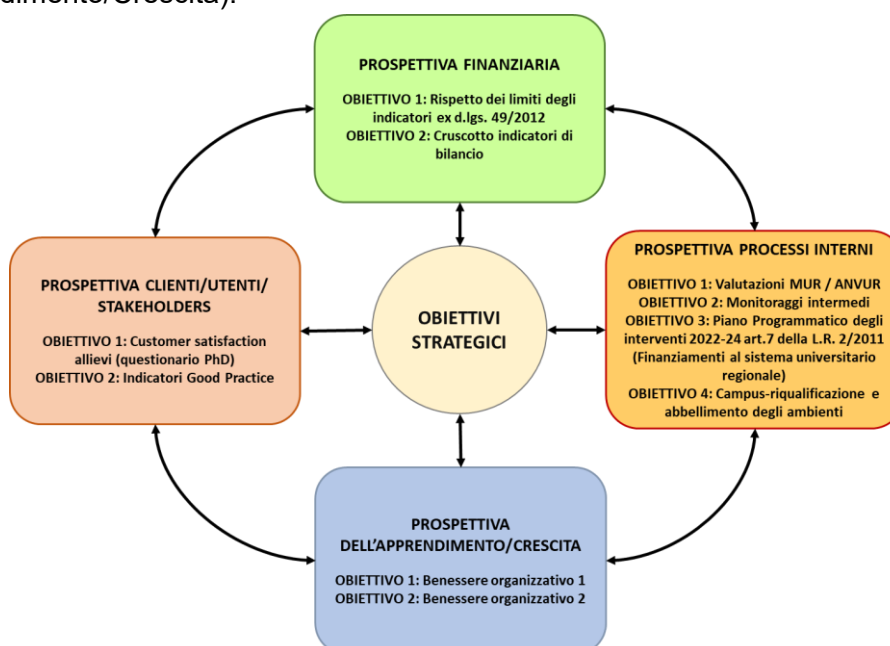


Figura 2 – Obiettivi generali derivati dal sistema universitario

Nello specifico:

<b>OBIETTIVI GENERALI DERIVATI DAL SISTEMA UNIVERISTARIO</b> (Prospettiva Balanced Scorecard)			
<b>PROSPETTIVA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET 2024</b>
<b>Finanziaria</b>	<b>OBIETTIVO 1:</b> Rispetto dei limiti degli indicatori ex D.Lgs. 49/2012	1) Spesa del personale 2) Indebitamento	1) Max 55% 2) Max 2,90%
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Cruscotto indicatori di bilancio	1) MOL	1) MOL >=0
<b>Clienti/utenti/ stakeholders:</b>	<b>OBIETTIVO 1:</b> Customer satisfaction allievi (questionario PhD)	Domanda soddisfazione generale	1) Percentuale risposte "Abbastanza soddisfacente" e/o "Completamente soddisfacente" non inferiore alla media degli ultimi tre anni (85%) 2) Percentuale risposte "Completamente soddisfacente" non inferiore alla media degli ultimi tre anni (28%)
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Indicatori Good Practice	Indicatore generale sui servizi	Questionario sulla Customer Satisfaction – domanda soddisfazione generale servizi tecnico-amministrativi >= 4
<b>Processi interni</b>	<b>OBIETTIVO 1:</b> Valutazioni Mur/ Anvur	Accreditamento corsi	100% corsi accreditati
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Monitoraggi intermedi	Risultati periodici da piattaforma CRITERIUM	Monitoraggio delle simulazioni risultanti dalla piattaforma CRITERIUM in vista della VQR 2020-24
	<b>OBIETTIVO 3:</b> Piano Programmatico degli interventi 2022-24 art.7 della L.R. 2/2011 (Finanziamenti al sistema universitario regionale)	Risultati attesi previsti per gli obiettivi della Scuola nel Piano Programmatico	Raggiungimento risultati attesi
	<b>OBIETTIVO 4:</b> Campus-riqualificazione e abbellimento degli ambienti	Studio di fattibilità preliminare per l'abbellimento degli ambienti comuni che favorisca il senso di comunità tra le diverse componenti e rifletta lo status della Scuola	Completamento dell'analisi e dello studio di fattibilità
<b>Apprendimento/ crescita</b>	<b>OBIETTIVO 1:</b> Benessere organizzativo 1	Indicatore della misura in cui l'amministrazione investe sul personale	Questionario sul Benessere Organizzativo (progetto Good Practice) domanda codice"G01" >=3,5
	<b>OBIETTIVO 2:</b> Benessere organizzativo 2	Rilevazione soddisfazione generale personale	Questionario sul Benessere Organizzativo (progetto Good Practice) valore medio risposte >=3,5)

Tabella 1 – Obiettivi generali derivati dal Sistema universitario

## 2.2.2.2 OBIETTIVI SPECIFICI

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

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

### ❖ Obiettivi di **PROCESSO**

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

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

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

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

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

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

### ❖ Obiettivi di **PROGETTO**

#### B1) Obiettivi di **INNOVAZIONE**

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

### ❖ Obiettivi di **CRESCITA**

#### C1) Obiettivi di **BENESSERE ORGANIZZATIVO**

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

#### C2) Obiettivi **PROSPETTIVE DI GENERE**

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

### ❖ Obiettivi di **PTPCT**

#### D1) Obiettivi di **TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE**

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

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

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

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

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

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

*Tabella 2 – Pesatura tipologia obiettivi*

Per l'anno 2024, il Segretario generale assegna le fasce di pesatura agli obiettivi delle strutture come di seguito esposto:

- Fascia 1: Ufficio Valorizzazione e Innovazione, Ufficio Comunicazione, ITCS, Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Ufficio Tecnico e Logistica;
- Fascia 2: Ufficio Supporto Organi di Governo e Gestione Documentale, Ufficio Segreterie Scientifiche, Biblioteca, Ufficio Strategie e Sistemi, Struttura tecnica dell'Area Neuroscienze, Servizio Prevenzione e Protezione;
- Fascia 3: Ufficio Segreteria Didattica e Allievi, Ufficio Bilancio, Ufficio Emolumenti, Ufficio Ragioneria, Ufficio Gestione Progetti, Staff PTA del Laboratorio Interdisciplinare, Privacy Manager, Ufficio Procurement e Contratti, Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali.

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

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

## **OBIETTIVI SPECIFICI SISSA 2024-2026**

Si riportano di seguito, nell'ambito delle azioni strategiche definite nel Piano Strategico 2024-2027 e nell'ambito delle azioni di qualità (definite nelle [Linee guida per le Politiche della Qualità](#) aggiornate), gli obiettivi specifici che la Scuola intende perseguire nel triennio 2024-2026.

La tabella sottoesposta evidenzia gli obiettivi attribuiti alle strutture tecnico-amministrative della Scuola con riferimento agli obiettivi di miglioramento e di benessere organizzativo (tipologia A2 e C1). Nella tabella vengono inoltre riportati gli obiettivi 2024 che, a seguito di una puntuale analisi degli uffici sullo stato di avanzamento lavori e a fronte delle complessità riscontrate per il loro completamento, richiedono una rimodulazione del target.

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

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

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

Gli obiettivi di presidio (tipologia A1) assegnati a ciascuna struttura tecnico-amministrativa vengono allegati al presente Piano.

Gli obiettivi di trasparenza ed anticorruzione (tipologia D1) sono definiti coerentemente al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2024-2026 della Scuola che costituisce la sottosezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO ed inseriti in allegato al presente Piano.

Viene inoltre allegato al presente PIAO il [GEP 2022-2024](#) nel quale sono esplicitati gli obiettivi di prospettive di genere per il 2024 (riconducibili alla tipologia C2).

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

Si riporta inoltre apposita tabella con l'evidenza delle risorse economiche stanziare per l'anno 2024. A tal proposito si evidenzia che gli importi riportati in tabella fanno riferimento ai costi 2024 (esclusi gli ammortamenti) inseriti nel budget economico di previsione 2024-2026 ed agli investimenti 2024 inseriti nel budget di previsione degli investimenti 2024-2026.

Le risorse economiche sono state anche suddivise tra:

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

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
<b>AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile</b>	Organizzazione Archivio Generale (piano -1) con ripristino del progetto originale: armadi scorrevoli contrassegnati per Ufficio e tipologie di documenti	a) Individuazione metri lineari per Ufficio di materiale documentale non storico da eliminare senza procedura di scarto b) Predisposizione piano di programmazione sfolgimento metri lineari materiale misto	a) 100% entro 31/12/2024 b) 100% entro 31/12/2025	OGD
<b>AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione/ DIDATTICA - formazione solida e rigorosa, esperienza accademica positiva, opportunità di carriera</b>	Aggiornamento liberatorie privacy del database alumni SISSA	a) Elaborazione di una strategia operativa, anche alla luce di un approfondimento dei margini normativi disponibili che consenta di contattare il maggior numero di ex studenti al fine di chiedere loro la liberatoria privacy, e proposta di implementazione; b) A seconda delle opzioni, implementazione e completamento del database con il maggior numero di contatti raggiunti, da realizzare con risorse interne e/o esterne con relativa individuazione dei fondi, a seconda dell'impegno richiesto	a) Entro il 30/04/2024 b) Entro il 31/12/2024	VAL
<b>AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile/semplificazione e digitalizzazione</b>	Mobility - Analisi e proposta di miglioramento del servizio Housing della SISSA con particolare riferimento agli studenti e ricercatori stranieri	Report di sintesi proposte di miglioramento servizio Housing SISSA	100% entro il 31/12/2024	UFRI
	Vademecum per i Coordinatori di Area	Redazione di un documento che riassume i principali adempimenti in capo ai Coordinatori di Area	100% entro 30/09/2024	SEGSCI, UGSRU
	Regolamento sulla Proprietà Intellettuale della SISSA	Adattamento "Regolamento sulla Proprietà Intellettuale della SISSA alla luce della appena avvenuta riforma del Codice della Proprietà Intellettuale". Le modifiche verranno proposte a valle di un'attività di studio e valutazione portata avanti da un gruppo di lavoro all'uopo costituito dagli esperti degli uffici di trasferimento tecnologico delle 6 Alte Scuole, i cui esiti non saranno vincolanti ma sicuramente potranno rappresentare una solida base sulla quale fare delle proposte ragionate	Proposta di una bozza conclusiva del lavoro alle direzioni entro il 30/09/2024	VAL
	Regolamento per la gestione delle sponsorizzazioni all'interno della Scuola	Redazione di un "Regolamento per la gestione delle sponsorizzazioni" che regoli l'ambito in discorso all'interno della Scuola	Proposta di una bozza conclusiva del lavoro alle direzioni entro il 30/09/2024	VAL
	Regolamento per la costituzione e il riconoscimento di società spin-off e start-up della SISSA	Semplificazione dell'attuale "Regolamento per la costituzione e il riconoscimento di società spin-off e start-up della SISSA" al fine di renderlo maggiormente efficace ed in linea con le best practices nazionali ed internazionali	Proposta di una bozza conclusiva del lavoro alle direzioni entro il 31/12/2024	VAL
	Sistemazione posizioni assicurative attraverso gli applicativi INPS dal 2013 in poi; utilizzo e messa a regime delle nuove modalità di comunicazione dei dati ai fini dell'erogazione delle prestazioni alla cessazione (TFR e TFS)	Analisi dei soggetti interessati, verifica situazioni specifiche che necessitano di modifiche/inserimenti, effettuazione delle modifiche e inserimenti nelle funzioni del sito INPS	per le posizioni assicurative: 100% entro il 31/12/2024 - SAL al 31/12/2023 per le nuove modalità: entro il 31/12/2023	EMO
	Revisione completa della Valutazione del Rischio Biologico e Chimico utilizzando il punto di vista lavorativo dell'organizzazione interna della struttura	a) Definizione organizzativa interna della struttura, sviluppo dei processi di competenza, con specifica realizzazione di procedure b) Redazione di un documento di supporto e linee guida in seguito all'analisi precedentemente effettuata	a) 100% entro 31/12/2023 b) 100% entro il 31/12/2024	SPP
	Facilitare il controllo da parte dei PI della disponibilità dei propri fondi derivanti da finanziamenti esterni e relativamente ai fondi scuola/area gestiti tramite progetto contabile	Mettere a disposizione dei PI il sistema di monitoraggio già implementato per la verifica della disponibilità dei fondi sui progetti costantemente aggiornato	100% entro 31/12/2024	UGP
	Monitoraggio dell'utilizzo del budget derivante da massa critica per progetti PNRR	Implementazione file di dettaglio per la gestione del budget derivante da massa critica per progetti PNRR	100% al 31/12/2024	UGP

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
	Aggiornamento provvedimento a seguito di entrata in vigore nuovo codice appalti	Revisione Regolamento incentivi	100% entro 31/12/2024	UPC
<b>AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile/semplificazione e digitalizzazione</b>	Aggiornamento documentale a seguito di entrata in vigore nuovo codice appalti	Revisione determine e condizioni prestazionali con l'introduzione della digitalizzazione appalti e FVOE	100% entro 31/12/2024	UPC
	Ricognizione inventariale (soggetto a disponibilità di budget)	Importazione dati aggiornati all'interno del programma U-GOV	100% entro il 31/12/2024	RAGIO
	Sviluppare un sistema di supporto al Comitato di Direzione per l'analisi dei processi interni	Elaborazione di specifici cruscotti direzionali destinati ai membri del CDD per le strutture di afferenza	100% entro 31/12/2024	USS
	Aggiornamento CCI	Recepimento aggiornamenti derivati dal CCNL	100% entro 30/09/2024	EMO, UGSRU
	Regolamento per il reclutamento e la gestione dei contratti di ricerca	Redazione del regolamento per il reclutamento dei contratti di ricerca ai sensi del novellato articolo 22 della L. 240/2010 e definizione della relativa procedura gestione del contratto stesso	predisposizione bozza per l'approvazione degli organi entro 30/09/2024	UGSRU
	Aggiornamento del regolamento per il reclutamento e la gestione dei tecnologi	Recepimento del novellato articolo 24 ter della L. 240/2010 e del DM 1098/2022 nel regolamento per il reclutamento dei tecnologi, nonché recepimento della disciplina della gestione giuridica degli stessi come normata dal CCNL	predisposizione bozza per l'approvazione degli organi entro 30/09/2024	UGSRU
	Aggiornamento del regolamento chiamate docenti	Analisi della nuova normativa e proposta di revisione del regolamento per le chiamate dei docenti	predisposizione bozza per l'approvazione degli organi entro 30/06/2024	UGSRU
	Aggiornamento del regolamento per il reclutamento del personale tecnico e amministrativo	Analisi della nuova normativa e proposta di revisione del reclutamento del personale tecnico e amministrativo	predisposizione bozza per l'approvazione degli organi entro 30/06/2024	UGSRU
	Linee guida riconoscimento titoli per l'accesso alle procedure di reclutamento	Redazione di un documento che definisca il processo di riconoscimento del titolo estero	100% entro 30/04/2024	UGSRU
	Aggiornamento del regolamento del Corso di perfezionamento Master in Comunicazione della scienza "F. Pratico"	Revisione dell'attuale regolamento al fine di adeguarlo alle novità didattiche	entro il 31/12/2024	LAB INT_STAFF

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
	Aggiornamento del regolamento del Corso di perfezionamento Master in High Performance Computing	Revisione dell'attuale regolamento al fine di adeguarlo alle novità didattiche	entro il 31/12/2024	LAB INT_STAFF
AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile/semplicizzazione e digitalizzazione	Stesura di un regolamento del Laboratorio Interdisciplinare	Redazione di un regolamento generale che comprenda tutte le fasi delle molteplici attività di ILAS	Predisposizione bozza entro il 31/12/2024 Stesura documento finale entro il 31/12/2025	LAB INT_STAFF
	Piano di gap analysis per la verifica di conformità normativa rispetto al Regolamento EU 679/2016 e al D. lgs. 196/2003 in tutti gli uffici SISSA	Predisposizione documento per identificare criticità e carenze dal punto di vista normativo e proposte per superarle anche mediante format documentali e supporto operativo per uffici	70% entro 31/12/2024 100% entro 30/06/2025	PRIV_MAN
	Manuale di gestione documentale anche alla luce del passaggio alla nuova versione di Titulus 5	Predisposizione bozza del manuale di gestione documentale con individuazione dei processi e del loro funzionamento, analisi dei buoni esempi di manuali di gestione di altri enti ed università	100% entro 31/12/2024	OGD
AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile/benessere organizzativo	Linee guida lavoro agile	Recepimento aggiornamenti derivati dal CCNL e da eventuali linee guida FP	predisposizione bozza per l'approvazione degli organi entro 30/09/2024	UGSRU
AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione	Studio di fattibilità del passaggio dall'attuale gestionale Libero ad altro gestionale (Libero Cloud o SBN)	Redazione di un documento che illustri le diverse possibilità sul mercato con relativa analisi costi/benefici	100% entro 31/12/2024	BIBLIO, ITCS
	Studio delle potenzialità dell'applicativo CINECA "ESSE3" per ampliare i servizi "online" agli studenti ed agevolare le attività degli uffici <b>con il supporto di ITCS</b>	Report di identificazione delle procedure, a seguito di contatti con CINECA e per verifica della fattibilità e costi.	100% entro il 31/12/2024	SDA
	Miglioramento e semplificazione del processo delle missioni <b>con il supporto di OGD, UGSRU, RAGIO, UGP</b>	Sviluppare e realizzare un piano di dematerializzazione dei documenti relativi alle missioni, collegato a U-web missioni	100% entro 31/12/2024	SEGSCI, ITCS
	Dematerializzazione documenti relativi alla liquidazione di stipendi e compensi	Implementazione del processo di dematerializzazione del flusso stipendi e compensi sulla base del progetto di fattibilità 2022	Stato avanzamento lavori al 31/12/2023 100% entro il 31/12/2024	EMO, RAGIO, UGP
	Configurazione e implementazione sul gestionale Ugov del processo di riclassificazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale in contabilità generale, secondo le voci del Riclassificato Ministeriale;	Analisi istruzione operative, sviluppo procedimento e messa a regime	entro il 30/06/2024	BIL
	Configurazione dei report di Ugov ai fini dell'attivazione delle tabelle della nuova sezione Nota Integrativa, in conformità al Manuale Tecnico Operativo.	Analisi istruzione operative, sviluppo procedimento e messa a regime	entro il 31/12/2024	BIL



AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
	Implementazione del software SSL per la gestione della sorveglianza sanitaria e della formazione obbligatoria in termini di sicurezza	Messa a regime del programma SSL	100% entro 31/12/2024	SPP, UGSRU
<b>AMMINISTRAZIONE - semplificazione e digitalizzazione</b>	Espletamento delle pratiche autorizzative relative allo stabulario che devono essere riprogrammate ogni 6 anni. <u>con il supporto di VAL</u>	Autorizzazione rinnovata	100% entro il 31/12/2024	NEUR_STAFF
	Migliorare la sicurezza delle informazioni attraverso l'implementazione MFA e promuovendo la cybersecurity awareness	Applicazione dell'autenticazione a più fattori su tutte le tipologie di personale in SISSA	100% entro 31/12/2024	ITCS
	Miglioramento dei canali di comunicazione interni	Sviluppare un sistema automatizzato di aggiornamento di mailing list in base ai ruoli definiti nelle anagrafiche istituzionali	100% entro 31/12/2024	ITCS
	Adozione applicativo Conserva (anche a seguito di formazione pertinente).	Predisposizione piano di programmazione e priorità stipula accordi versamento in base alle categorie documentali previste in titulus	100% entro 31/12/2024	OGD
	Accessibilità alle informazioni relative agli organi di governo e alle rispettive attività	Elaborazione schema di riorganizzazione dei contenuti della pagina Organi del sito web (anche in riferimento alla pagina Amministrazione trasparente)	100% entro 31/12/2024	OGD
<b>AMMINISTRAZIONE - senso di appartenenza/benessere organizzativo</b>	Laboratori aperti - Miglioramento della consapevolezza delle attività svolte nei laboratori sperimentali da parte della struttura tecnica dei laboratori finalizzato a valorizzare il senso di appartenenza alla SISSA e di condivisione delle missioni istituzionali. Potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione.	Programmazione di visite guidate dei laboratori sperimentali - dare la possibilità a partecipare al 100% del personale tecnico amministrativo neoassunto negli ultimi 2 anni	entro il 31/12/2024	NEUR_STAFF
<b>AMMINISTRAZIONE - organizzazione agile</b>	Riorganizzazione e ottimizzazione della cartellonistica sia informativa che di sicurezza nell'area loandesk e nelle sale di lettura, secondo le indicazioni CRIBA <u>con il supporto di SPP</u>	Redazione e apposizione di cartellonistica sia informativa che di sicurezza nei locali della biblioteca	100% entro 31/12/2024	BIBLIO
	Riorganizzazione e ottimizzazione della cartellonistica sia informativa che di sicurezza nelle aree della SISSA, secondo le indicazioni CRIBA <u>con il supporto di BIBLIO</u>	Redazione e apposizione di cartellonistica sia informativa che di sicurezza nei locali della Scuola	100% entro 31/12/2024	SPP
<b>AMMISTRAZIONE - benessere organizzativo</b>	Rendere più efficace la comunicazione interna tra i membri del gruppo	Numero di riunioni di tutto il gruppo	>=6 per anno	ITCS
<b>CAMPUS - edilizia</b>	Progetto di allestimento funzionale di un laboratorio al 6° piano che prevede l'allargamento della stanza cellule comune presente	Operatività della nuova infrastruttura finalizzata alla manipolazione di vettori virali di classe 2 in un ambiente circoscritto, razionalizzando il flusso degli operatori in un ambiente più controllato e concentrando nello stesso ambiente la strumentazione dedicata	100% entro 31/12/2024	NEUR_STAFF, SPP, UTL

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI				
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
<b>CAMPUS - infrastrutture informatiche di servizio</b>	Migliorare la didattica in presenza e ibrida	Avvio dell'appalto per il rifacimento delle aule multimediali	100% entro 31/12/2024	ITCS
<b>CAMPUS - sostenibilità ed efficientamento energetico</b>	Edilizia sostenibile: interventi di efficientamento energetico e gestione dei consumi energetici degli edifici del comprensorio di Via Bonomea	Operatività per acquisto ed installazione dei contabilizzatori degli impianti meccanici ed elettrici e per la progettazione, direzione lavori e coordinamento sicurezza	100% entro 31/12/2024	UTL
<b>DIDATTICA - formazione in competenze trasversali</b>	Nuovo corso di perfezionamento in "Data Curation and Data Management"	Istituzione e attivazione di un nuovo Corso di perfezionamento a livello europeo dal titolo "Data Curation and Data Management"	entro il 31/12/2024	LAB INT_STAFF
<b>RICERCA - collaborazione scientifica interdisciplinare/supporto e incentivo ai PI per il reperimento di risorse esterne</b>	Research - Attuazione e monitoraggio dei progetti sperimentali della Scuola ERC IDEAS e Bridge post-doc	Report attività di monitoraggio a conclusione prima annualità sperimentale	100% entro il 31/12/2024	UFRI
<b>RICERCA - sostenibilità infrastrutture tecnologiche</b>	Sviluppo delle infrastrutture tecnologiche	Studio di fattibilità per la definizione delle caratteristiche tecniche e impiantistiche per la realizzazione di un nuovo cluster HPC Ulysses	100% entro 31/12/2024	ITCS
<b>VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - comunicazione esterna</b>	Migliorare la comunicazione interna ed esterna	Revisione del sito web della SISSA	100% entro 31/12/2024	ITCS, UCOM
	Attività di coordinamento e supporto organizzativo di tutti gli eventi istituzionali che si svolgeranno nell'ambito dell'Open Day +	Organizzazione evento Open Day +	100% entro 31/12/2024	OGD
	Operazione gadget: attivare una politica capillare di fidelizzazione interna e promozione esterna attraverso un investimento mirato, con lo scopo di rafforzare il senso di appartenenza e promuovere l'immagine della SISSA.	Elaborazione piano di acquisto e distribuzione dei gadget in base a categorie di target ed occasioni predefinite dell'anno accademico	100% entro 31/12/2024	OGD
<b>VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE, COMUNICAZIONE, DIVULGAZIONE - diffusione della cultura scientifica</b>	Organizzazione di incontri con giornalisti scientifici stranieri	Realizzazione di seminari e visite guidate alla SISSA dei giornalisti	100% entro il 2024	UCOM

TOTALE RISORSE ECONOMICHE 2024								
	Fondi Scuola	Budget Aree e LINT	Fondi Piano Strategico	Dipartimenti Eccellenza	PNRR	Progetti europei	Altri progetti	TOTALE
RICERCA	21.632.924	1.779.147	2.500.000	3.539.524	6.228.286	5.167.191	11.146.575	65.317.660
DIDATTICA	5.527.604	74.026						
TERZA MISSIONE	158.500	43.600						
OBIETTIVI TRASVERSALI	7.461.556	58.728						
<b>TOTALE</b>	<b>34.780.583</b>	<b>1.955.500</b>	<b>2.500.000</b>	<b>3.539.524</b>	<b>6.228.286</b>	<b>5.167.191</b>	<b>11.146.575</b>	<b>65.317.660</b>

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

## 2.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

### 2.3.1 PREMESSA

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) della SISSA viene redatto in attuazione della Legge 190/2012, del D.lgs. 33/2013 (e successive modificazioni) e sulla base di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), nonché tenendo conto di quanto previsto in merito al Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, approvato dal Consiglio dei Ministri n. 72 dell'8 marzo 2013, alle indicazioni fornite dalla CIVIT, ora denominata ANAC, soprattutto per quanto riguarda il contenuto della circolare 50/13 "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-16", della Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione", della Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 di approvazione del PNA 2016 e delle Linee Guida pubblicate in data 29 dicembre 2016 "Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016". Il PTPCT tiene conto delle indicazioni fornite in merito alle Istituzioni Universitarie nella parte III dell'Aggiornamento 2017 al PNA e delle indicazioni contenute nel testo del PNA 2022 posto in consultazione dall'ANAC il 22/06/22, approvato il 21/11/22 e pubblicato il 05/12/22.

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

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

Tra il mese di dicembre 2023 e di gennaio 2024 la SISSA ha adottato il Piano Strategico 2024-2027 (Pubblicato nella sezione Disposizioni Generali della pagina Amministrazione Trasparente), la programmazione economico-finanziaria, la programmazione del personale e ha definito gli obiettivi istituzionali e delle singole unità organizzative, che confluiscono nel PIAO 2024-26. La definizione degli obiettivi strategici organizzativi e individuali consente di promuovere in maniera fattiva un sempre maggiore livello di trasparenza. Gli obiettivi previsti dal PTPCT sono integrati all'interno degli obiettivi previsti per le singole strutture, entrando quindi nel ciclo di misurazione e valutazione della performance. Nell'ambito del ciclo della performance le misure sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione hanno natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione degli obiettivi strategici istituzionali. Attraverso la prevenzione dei fenomeni di cattiva amministrazione e il perseguimento di obiettivi di imparzialità e trasparenza si contribuisce alla migliore realizzazione del valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.

## 2.3.2 OGGETTO E FINALITÀ

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

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

Nello specifico Il Piano definisce le azioni relative a:

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

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

## 2.3.3. ORGANIZZAZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

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

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

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

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

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

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

Per il triennio 2024-2026, alla luce delle modifiche apportate dal D.lgs. n. 97/2016, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quello della trasparenza (art.1 c. 8 L.190/2012), integrato in una sua apposita sezione (art.10 c.1 D.lgs. 33/2013), su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza verrà adottato secondo le seguenti fasi:

- 1) presentazione al Senato Accademico nella seduta del 23/01/2024, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 2) approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30/01/2024, all'interno del quale, oltre alla rappresentanza della comunità SISSA – studenti compresi, è prevista la presenza di 2 componenti esterni, in grado di portare un contributo dal "territorio";
- 3) diffusione del piano alle componenti interne e sua diffusione, anche tramite strumenti telematici, agli stakeholder esterni;
- 4) avvio del processo di raccolta di feedback, finalizzati all'implementazione di nuove azioni mirate.

L'adozione è prevista nei termini di legge.

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



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

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

In base al Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, approvato in data 15/12/2015, che prevede esplicitamente all'art. 26 lettera d) la necessità di attuare controlli finalizzati alla prevenzione e lotta alla corruzione, la SISSA si è dotata su base biennale di una commissione Audit composta da membri esterni finalizzata a (a) verificare ex ante possibili criticità legate ai processi amministrativi e gestionali definiti, (b) verificare ex post la corretta applicazione delle procedure adottate ed il rispetto della normativa vigente nelle aree di rischio individuate dal piano triennale per la prevenzione della corruzione. Nel corso dei vari mandati la Commissione ha approfondito i singoli processi scelti per l'analisi con incontri e colloqui con il personale e con il controllo di un notevole numero di pratiche a campione. La Commissione Audit ha regolarmente riportato al CdA l'esito delle sue valutazioni, con suggerimenti di miglioramenti e modifiche di alcuni processi specifici. Con decreto direttoriale n. 481 dd 26/07/2022 è stata nominata la nuova commissione Audit in carica per il biennio 22-23.

## **2.3.4 GESTIONE DEL RISCHIO**

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

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

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

[Libera presenta il focus sulla percezione e la presenza della corruzione nel nostro Paese](#)

Il contesto in cui la SISSA si trova ad operare quindi, osservato in questa ottica comparativa, non pare presentare particolari profili di criticità. In relazione alle statistiche giudiziarie, le informazioni

disponibili, desunte dalle Relazioni inaugurali degli anni giudiziari, per l'anno 2023, non fanno emergere segnalazioni di rilievo per reati contro la pubblica amministrazione. Il procuratore generale presso la Corte di Appello di Trieste sottolinea, sotto il profilo generale come in continuità con il passato, non risultano preoccupanti episodi di infiltrazioni di stampo associativo mafioso, grazie anche all'elevata attenzione al pericolo da parte di tutte le istituzioni e al vigile e attento rispetto delle regole da parte delle amministrazioni e della popolazione tutta, che costituiscono indubbiamente un argine imprescindibile per scoraggiare i tentativi di erodere con fini criminosi spesso irreversibili un tessuto amministrativo, economico e sociale fondamentalmente sano.

Foriera di immediata preoccupazione è invece la progressiva espansione dell'immigrazione clandestina attuata attraverso l'utilizzo della cosiddetta "rotta balcanica", ovvero quel percorso che da oriente, attraverso migliaia di chilometri, giunge al traguardo, costituito dalla nostra regione in quanto porta dell'occidente, perseguito come meta finale dei migranti.

Pur nel rispetto e nella comprensione delle talvolta penose condizioni di vita di chi decide di sobbarcarsi un viaggio così faticoso e duro, va tuttavia segnalato come l'indiscriminato afflusso di extracomunitari privi dei requisiti porti al collasso le strutture di accoglienza e pregiudichi il diritto dei veri profughi ad ottenere la dovuta protezione internazionale, ritardando la definizione delle loro pratiche, e, in definitiva, si ponga come un paradossale ostacolo a favorire l'accoglienza di coloro che dovrebbero invece beneficiarne.

[A\\_61566.pdf \(procuragenerale.trieste.it\)](#)

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

Viene posta attenzione su come vadano monitorate le risorse derivanti dal PNRR in quanto gli illeciti, ordinariamente riscontrati nelle azioni delle Procure contabili in relazione alla gestione dei denari pubblici – dichiarazioni mendaci sull'utilizzo dei fondi, mancata realizzazione dell'attività finanziata, distrazione delle risorse dalle finalità assentite o percezione delle stesse in assenza dei necessari requisiti soggettivi e oggettivi, irregolarità nell'affidamento e nell'esecuzione delle opere – possono presentarsi facilmente anche nell'attuazione del PNRR.

<https://www.corteconti.it/HOME/StampaMedia/Notizie/DettaglioNotizia?Id=76e0a81e-73b8-4ecc-88ef-d4a33b96301b>

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

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

Grazie al lavoro di tutti gli uffici anche nel corso del 2023 la mappatura dei processi è stata aggiornata e condivisa con il coordinamento del Comitato dei Responsabili degli Uffici e del Comitato di Direzione costituito da tutti i Responsabili delle Aree amministrative, dal Direttore di ITCS e dal Coordinatore dei tecnici di neuroscienze. L'allegato n. 1 dà evidenza del sistema di complessità e del sistema di responsabilità che caratterizza il contesto interno attraverso un'analisi schematica delle attività gestionali, amministrative e tecniche svolte all'interno della SISSA.

## **VALUTAZIONE DEL RISCHIO**

Nel 2017 si è iniziata una attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio, con partecipazione ai gruppi di lavoro Codau, parallelamente ad un programma mirato di formazione del personale coinvolto su tale attività, ai fini di descrivere e riordinare l'elenco dei processi per struttura organizzativa e, successivamente, individuare e mappare i processi maggiormente rilevanti ai fini anti-corrruzione, in particolare nell'ambito della Didattica, Risorse Umane ed Acquisti, ai sensi della determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 (Aggiornamento 2015 al PNA). Tale attività ha richiesto uno sforzo organizzativo nuovo e trasversale tra uffici, coordinato e supportato dalla funzione di Risk Management, in continuo aggiornamento con il RPCT, ed in coerenza con il PNA. L'attività di aggiornamento della mappatura è proseguita nel 2023 e proseguirà anche nel 2024, in coerenza con i cambiamenti organizzativi che si sono verificati e si verificheranno nell'organizzazione della Scuola. Ferma restando l'indicazione che le amministrazioni si concentrino sui processi interessati dal PNRR e dalla gestione dei fondi strutturali, rimane comunque la necessità che siano presidiati da misure idonee di prevenzione anche tutti quei processi che, pur non direttamente collegati a obiettivi di performance o alla gestione delle risorse del PNRR e dei fondi strutturali, per le caratteristiche proprie del contesto interno o esterno delle diverse amministrazioni, presentino l'esposizione a rischi corruttivi significativi.

## **TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

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

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

### **Trasparenza**

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

### **Regolamenti della scuola**

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

## Formazione

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

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

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

In particolare, nel Piano Triennale della Formazione 2015-2017, la Scuola ha esplicitamente previsto l'apposita sezione dedicata alla Prevenzione alla corruzione con percorsi generici dedicati a tutti i dipendenti ma anche più specifici indirizzati ai soggetti più a rischio. Nel 2017 è proseguita l'attività di formazione per gli operatori direttamente più coinvolti (procedure online) e per quanti abbiano preso parte al lavoro di mappatura dei processi. Già nel 2016 si sottolinea come sia stato possibile mettere in atto un percorso generale condiviso di formazione specifica sull'Anticorruzione e sulla Trasparenza, nell'ambito del Piano triennale della formazione congiunto con l'Università degli Studi di Trieste e l'Università degli Studi di Udine, che ha permesso l'attivazione del corso on-line "Anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti" per 104 dipendenti della SISSA. La formazione è proseguita anche nel periodo 2018-19, con particolare riferimento ai settori degli acquisti e delle risorse umane. Nel piano della formazione, contenuto nel PIAO 2023-25, sono previste iniziative specifiche e rilevanti per la prevenzione della corruzione e con un'apposita formazione per i neoassunti.

## Controllo

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

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

## Codice di comportamento

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

Fin dal 2014 sono state avviate le seguenti iniziative:

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

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

A otto anni dall'emanazione del codice di condotta della SISSA, presente sul sito anche in versione inglese, preso atto che non si sono verificate segnalazioni di violazioni dello stesso, il monitoraggio ha confermato che i lavoratori dimostrano di essere a conoscenza dell'utilizzo, per la segnalazione di doni di modico valore, dell'indirizzo mail [codicedicomportamento@sisssa.it](mailto:codicedicomportamento@sisssa.it).

Anche nel corso del 2024 verranno avviate iniziative per il monitoraggio dell'applicazione del codice.

Al momento della redazione del presente documento da notizie di stampa si rileva che è prossimo alla approvazione da parte del Governo uno schema di decreto legislativo di aggiornamento del codice etico dei pubblici dipendenti previsto dall'art.54 del D.lgs. 165/01 e la SISSA procederà conseguentemente ad attivare le iniziative necessarie per la sua attuazione.

### Rotazione degli incarichi

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

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

Si è provveduto nel 2016 all'individuazione di un nuovo responsabile delle Segreterie Scientifiche e sono stati nominati 3 nuovi Coordinatori di Area. Nel 2015 si era già provveduto alla riorganizzazione del precedente Ufficio Economato separandolo in due diverse unità organizzative: l'Ufficio Acquisti e Servizi Generali e l'Ufficio Tecnico e Logistica, a capo dei quali sono stati nominati due funzionari a seguito di una procedura di selezione interna indetta con avviso. A fronte del trasferimento del responsabile precedente sono stati nominati 2 nuovi funzionari. Nel corso del 2017 si è proceduto alla riorganizzazione del sistema degli Acquisti. In particolare, si è creata una struttura che ricomprende le competenze dell'Ufficio Acquisti e dell'Ufficio Affari Generali denominata AGA- Ufficio Affari Generali e Acquisti. Inoltre, è stata introdotta la figura del Buyer scientifico con lo scopo di razionalizzare le procedure di acquisizione del materiale scientifico. È stato inoltre nominato un gruppo di lavoro con l'obiettivo di semplificare e informatizzare le procedure di acquisizione di beni.

Infine, nel 2017 si è provveduto alla nomina di un nuovo Segretario Generale Vicario. Nel corso del 2023 si è proceduto inoltre alla nomina della nuova Responsabile dell'Ufficio Risorse Umane (dopo procedura selettiva interna). Nel 2020 è stato attribuito un nuovo incarico di Responsabile dell'Ufficio Valorizzazione e innovazione dell'area Servizi alla ricerca e alla didattica della Scuola. Nel 2021 si è proceduto ad un ulteriore riassetto organizzativo con razionalizzazione delle attività relative alla gestione delle procedure di acquisto di beni e servizi e alla gestione delle convenzioni e delle partecipazioni. In particolare, l'attività di gestione delle convenzioni e delle partecipazioni è passata all'Ufficio Valorizzazione e Innovazione e l'Ufficio Acquisti e Affari Generali è stato ridenominato Ufficio Procurement e contratti.

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

Nel 2023 è stata individuata la nuova responsabile dell'Ufficio supporto organi di governo e gestione documentale.

Nel 2022 si è intervenuti nuovamente sul riparto delle competenze e delle funzioni in materia di acquisti beni e servizi, convenzioni e gestione partecipazioni. In particolare, la gestione dei processi relativi alla gestione delle partecipazioni e alla predisposizione, approvazione ed attuazione delle convenzioni è stata scorporata dall'ufficio acquisti e affari generali e assegnata all'ufficio valorizzazione e innovazione. L'ufficio acquisti e affari generali è stato ridenominato ufficio procurement e contratti e focalizzerà la propria attività, specializzando e professionalizzando sempre di più le persone addette al fine di rendere più efficace l'azione amministrativa anche in chiave di razionalizzazione dei processi e quindi anche di misura di prevenzione della corruzione.

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

### Whistleblowing

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

### Obblighi informativi

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

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

- verificare la legittimità degli atti adottati;

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

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

Il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate mediante invio, all'indirizzo di posta elettronica [whistle@sisa.it](mailto:whistle@sisa.it), appositamente dedicato alla ricezione delle segnalazioni; l'indirizzo è monitorato esclusivamente dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

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

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

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

## **OBIETTIVI**

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

## **PROCESSO DI ADOZIONE DEL PROGRAMMA**

- Monitoraggio al 18/05/2023 e monitoraggi intermedi effettuati dal Responsabile della trasparenza con il supporto del referente per la Trasparenza e l'Anticorruzione in costante confronto con le strutture dell'Amministrazione; Individuazione delle criticità in merito alla qualità ed alla produzione dei dati da pubblicare e analisi delle possibilità di ulteriore automazione del flusso di dati dal sistema informatico U-GOV, alla pagina web dedicata all'Amministrazione Trasparente;
- Presentazione della struttura del PIAO 2024-2026, al Senato, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori) nella seduta del 23/01/2024; approvazione del PIAO 2024-2026, da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30/01/2024;
- Presentazione e confronto con il Nucleo di Valutazione, che svolge funzioni di OIV;
- Invio programma ai responsabili di ufficio, al fine di dividerne obiettivi e contenuti.

Il Programma viene presentato anche al Consiglio della Scuola e diffuso a tutta la comunità SISSA, oltre che reso disponibile anche agli stakeholder esterni. In particolare, la SISSA presenta e diffonde le informazioni di pubblico interesse durante lo Student Day, giornata in cui la Scuola apre le porte a 500 studenti delle scuole superiori provenienti da tutta Italia, la Opening Ceremony, che nel celebrare l'apertura dell'anno accademico offre l'opportunità di raggiungere un pubblico accademico e non su scala territoriale, nazionale e internazionale. L'Orientation Day infine ha l'obiettivo di far conoscere agli allievi della Scuola le strutture e i processi che sottendono ai servizi loro dedicati. Il Programma della trasparenza è stato elaborato ed approvato in modo coordinato con il Piano integrato di attività e organizzazione 24-26 (all'interno del quale nella sezione performance sono riportati, tra gli obiettivi, quelli previsti dal PTPCT) e con il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (di cui costituisce sezione) anch'esso compreso nell'ambito del PIAO 2024-2026.

## **PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA**

Attraverso la figura del referente per la trasparenza e l'anticorruzione prosegue l'azione di verifica dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione dei dati in maniera sistematica e costante, attraverso un confronto con gli uffici competenti e con l'obiettivo di migliorare nei dettagli il



programma che stabilisce voce per voce le modalità, i tempi e i responsabili della pubblicazione. I monitoraggi sono stati effettuati con cadenza trimestrale, salvo particolari richieste.

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

Grazie all'implementazione del nuovo sito web della Scuola a partire dal 15 gennaio 2018 la maggior parte dei dati vengono pubblicati direttamente dai rispettivi uffici responsabili sul sito Amministrazione trasparente o sul sito istituzionale della Scuola al quale la sezione "[Amministrazione trasparente](#)" rimanda con un collegamento web. L'alias [trasparenza@sissa.it](mailto:trasparenza@sissa.it) (gestita dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza coadiuvato dal referente) viene pertanto ormai utilizzato solo in maniera residuale. La gestione più agevole (rispetto alla precedente pagina wiki che veniva utilizzata per l'implementazione dei dati) della nuova piattaforma, sul cui utilizzo per il caricamento dei dati sono stati attivati dei corsi di aggiornamento per il personale, ha dato accesso diretto agli uffici responsabili, garantendo in questo modo la restituzione in sede di trasparenza della fotografia della reale attività della Scuola. Il referente mantiene quindi un ruolo di controllo, monitoraggio e coordinamento rispetto alle modalità di pubblicazione dei dati nella sezione del sito "Amministrazione Trasparente" da parte dei singoli uffici.

Si è provveduto negli ultimi anni ad un'analisi delle risorse offerte allo stato attuale dal sistema U-GOV per la raccolta e la pubblicazione dei dati in tabelle nella Sezione "[Amministrazione trasparente](#)". Attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa dei dati da produrre si è valutata l'opportunità o meno di procedere in alcuni casi all'attivazione di un collegamento con la pagina del sito istituzionale della Scuola (es. Sezione "Organizzazione - Articolazione Uffici" o "Bandi Gara e Contratti - Obblighi di pubblicità legale") ed in altri casi ad una vera e propria automatizzazione di raccolta e pubblicazione dei dati.

Si è perfezionata infine la procedura di inserimento dati (e conseguente estrapolazione) per quanto riguarda la sezione relativa ai contratti. Nonostante la difficoltà ad ottimizzare il tab trasparenza nei casi di contratti pluriennali che vengano saldati con importi variabili sia nell'ammontare che nelle scadenze in quanto il sistema non prevede la possibilità di riportare i residui all'anno successivo, impedendo in questo modo la rilevazione della situazione reale e l'efficiente inserimento dei dati richiesti, si è provveduto a partire dal 2019 ad acquisire delle modalità uniformemente condivise tra uffici per il caricamento del primo ordine/contratto, cosicché l'estrapolazione automatica sugli ultimi 5 anni contenga tutti i dati richiesti a norma di legge, ordinati per cig, senza ricorso alla verifica manuale da parte dei singoli uffici.

Anche per la sezione "Pagamenti dell'amministrazione" dal 2017 si è potuto produrre un link costantemente e automaticamente aggiornato che estrapola i dati direttamente dal sistema U-GOV.

Nel 2018 si è proceduto all'aggiornamento della modulistica per la raccolta dei dati ex art.14 D.lgs. 33/2013, come modificato dall'art. 13 del D.lgs. 97/2016, in base alle Linee Guida in materia di "Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o

di governo e i titolari di incarichi dirigenziali” emanate con determinazione ANAC n. 241 dd 08/03/2017.

Oltre all’attività ordinaria di aggiornamento e adeguamento costante alla normativa di riferimento, ci si propone nel prossimo triennio di focalizzarsi su alcune sezioni che attualmente risultano non perfettamente aggiornate o in linea con quanto previsto dalla normativa o, ancora, non efficientemente organizzate per quanto riguarda la produzione dei dati.

Per quanto concerne la sezione “Attività e procedimenti” ci si propone di lanciare un’attività di aggiornamento della Carta dei Servizi che contenga tutte le informazioni previste dalla normativa sulla trasparenza per i procedimenti. Dal 2020 la sezione “Sovvenzioni e contributi” viene implementata tempestivamente attraverso l'estrapolazione automatica dei dati da U-GOV oppure utilizzando la procedura facilitata di inserimento dati predisposta nella sezione dedicata della pagina “Amministrazione Trasparente”. Il dato è pubblicato direttamente in formato tabellare, disponibile anche in formato CSV ed è possibile fare una query per tipologia o per ufficio responsabile. È stata raggiunta una maggiore collaborazione tra uffici anche per l’implementazione delle sezioni “Personale” e “Performance”. Infine, per quanto concerne la sezione “Accesso civico” sarà nostro obiettivo creare il Registro degli accessi e pubblicarlo opportunamente.

Al fine di ottimizzare i processi di aggiornamento e produzione dei dati e delle informazioni, per gli anni a venire il Responsabile della trasparenza coadiuvato dal referente per la trasparenza ha quindi elaborato uno scadenziario contenente scadenze e indicazioni specifiche sulla qualità dei dati, i tempi e le modalità di pubblicazione, che tengono conto della possibilità di ottimizzare, per quanto attualmente possibile, l’utilizzo dei mezzi informatici a disposizione, allo scopo di assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi (allegato n. 2), associando un referente responsabile per ogni obbligo di pubblicazione.

## **3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

### **3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

La figura seguente presenta l'articolazione della Scuola al 31 dicembre 2023 e illustra l'organizzazione della SISSA sia dal lato scientifico che da quello amministrativo.

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

La struttura amministrativa della Scuola risponde al Segretario Generale, il quale ne è responsabile ultimo. Ad esso afferiscono quattro Aree amministrative (a cui, a loro volta, afferiscono tredici Uffici), un Ufficio ed una Funzione in staff. Altre quattro strutture rispondono direttamente al Direttore della Scuola.

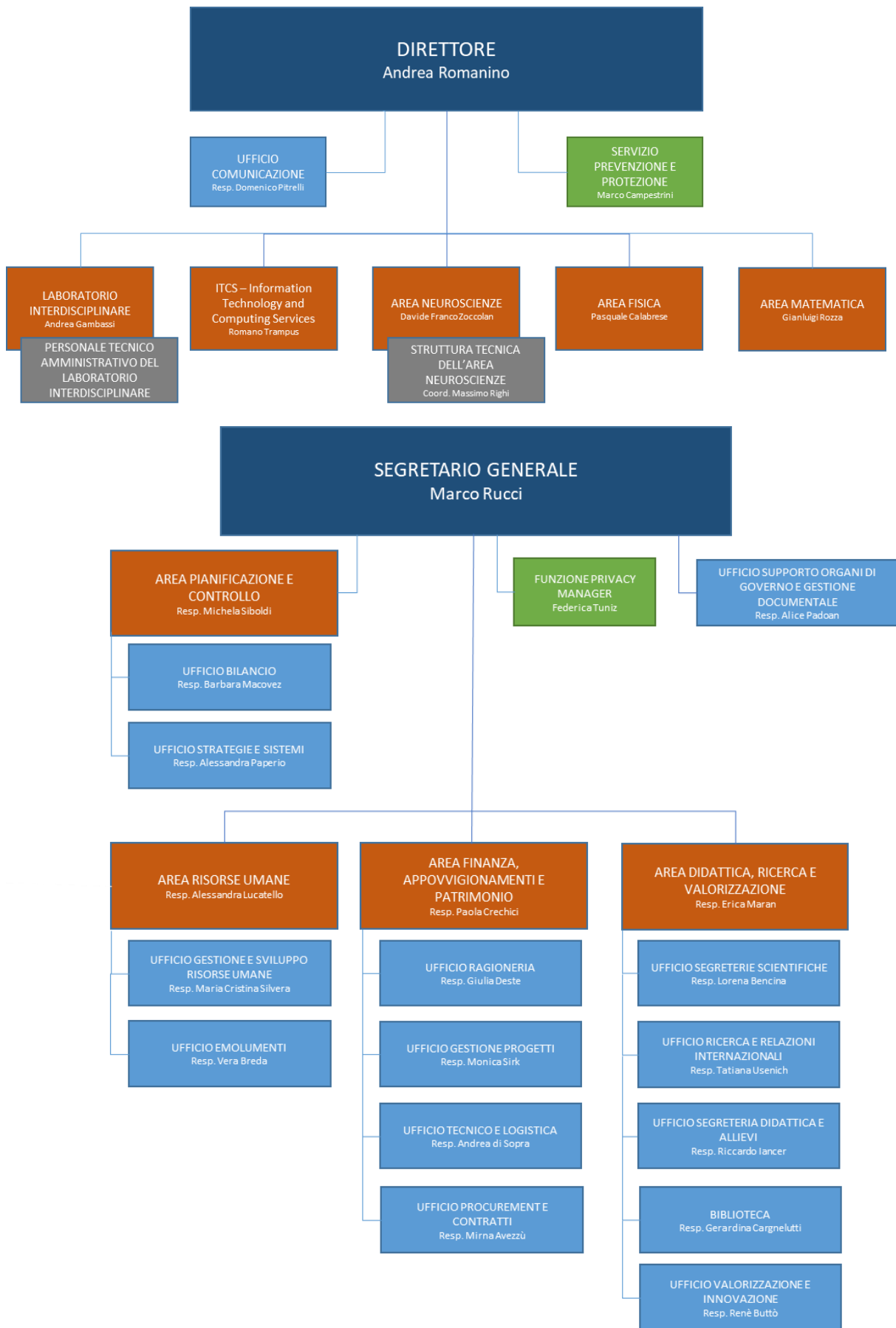


Figura 3 - Articolazione SISSA al 31/12/2023

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

Si riportano di seguito una tabella che illustra la situazione al 31 dicembre 2023 in merito alla distribuzione del personale tecnico amministrativo tra le varie strutture della SISSA, con indicazione delle categorie di inquadramento.

AREA	STRUTTURA	Categoria di Inquadramento			Totale
		C	D	EP	
<b>Area Didattica, Ricerca e Valorizzazione</b>				1	1
	Biblioteca	4	1		5
	Ufficio Segreteria Didattica e Allievi	3	1		4
	Ufficio Segreterie Scientifiche	7	3		10
	Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali	4	2		6
	Ufficio Valorizzazione e Innovazione	5	1		6
<b>TOTALE AREA DIDATTICA, RICERCA E VALORIZZAZIONE</b>		<b>23</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>32</b>
<b>Area Finanza, Approvvigionamenti e Patrimonio</b>				1	1
	Ufficio Ragioneria	6	2		8
	Ufficio Gestione Progetti	3	2		5
	Ufficio Procurement e Contratti	6	1		7
	Ufficio Tecnico e Logistica	4	2		6
<b>TOTALE AREA FINANZA, APPROVVIGIONAMENTI E PATRIMONIO</b>		<b>19</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>27</b>
<b>Area Pianificazione e Controllo</b>				1	1
	Ufficio Bilancio	1	2		3
	Ufficio Strategie e Sistemi	1	4		5
<b>TOTALE AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
<b>Area Risorse Umane</b>				1	1
	Ufficio Emolumenti	4	2		6
	Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane	5	4		9
<b>TOTALE AREA RISORSE UMANE</b>		<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>16</b>
<b>Staff Segretario Generale</b>			1		1
	Ufficio Supporto Organi di Governo e Gestione Documentale	4	2		6
<b>TOTALE STAFF SEGRETARIO GENERALE</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Direzione</b>					
	PTA del Laboratorio Interdisciplinare	1	1		2
	Servizio Prevenzione e Protezione	2	1		3
	Ufficio Comunicazione		4		4
<b>TOTALE DIREZIONE</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>Information Technology and Computing Services (ITCS)</b>					
	Information Technology and Computing Services (ITCS)	4	7	2	13
<b>TOTALE INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
<b>Struttura tecnica dell'Area di Neuroscienze</b>					
	Struttura tecnica dell'area Neuroscienze	3	8	1	12
<b>TOTALE STRUTTURA TECNICA DELL'AREA NEUROSCIENZE</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>TOTALE SCUOLA</b>		<b>67</b>	<b>51</b>	<b>7</b>	<b>125</b>

Tabella 4 - Afferenze del personale amministrativo alle strutture

Il Segretario Generale, non incluso in questa tabella, è attualmente l'unico Dirigente a contratto nella Scuola. Si segnala che, per rispondere alle sempre più pressanti necessità di disporre di funzioni manageriali che coadiuvino il Direttore e il Segretario Generale nella gestione ordinaria della Scuola, gli organi hanno deliberato nelle sedute tenutesi tra i mesi di giugno e luglio 2023 l'integrazione della Programmazione del Personale 2023-2025 con due posizioni di Dirigente di II Fascia.

Ciascuna delle quattro Aree Amministrative è presidiata da un Responsabile di categoria EP, mentre a capo di ciascun Ufficio risulta un Responsabile di categoria D. Non è presente personale tecnico amministrativo di categoria B.

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

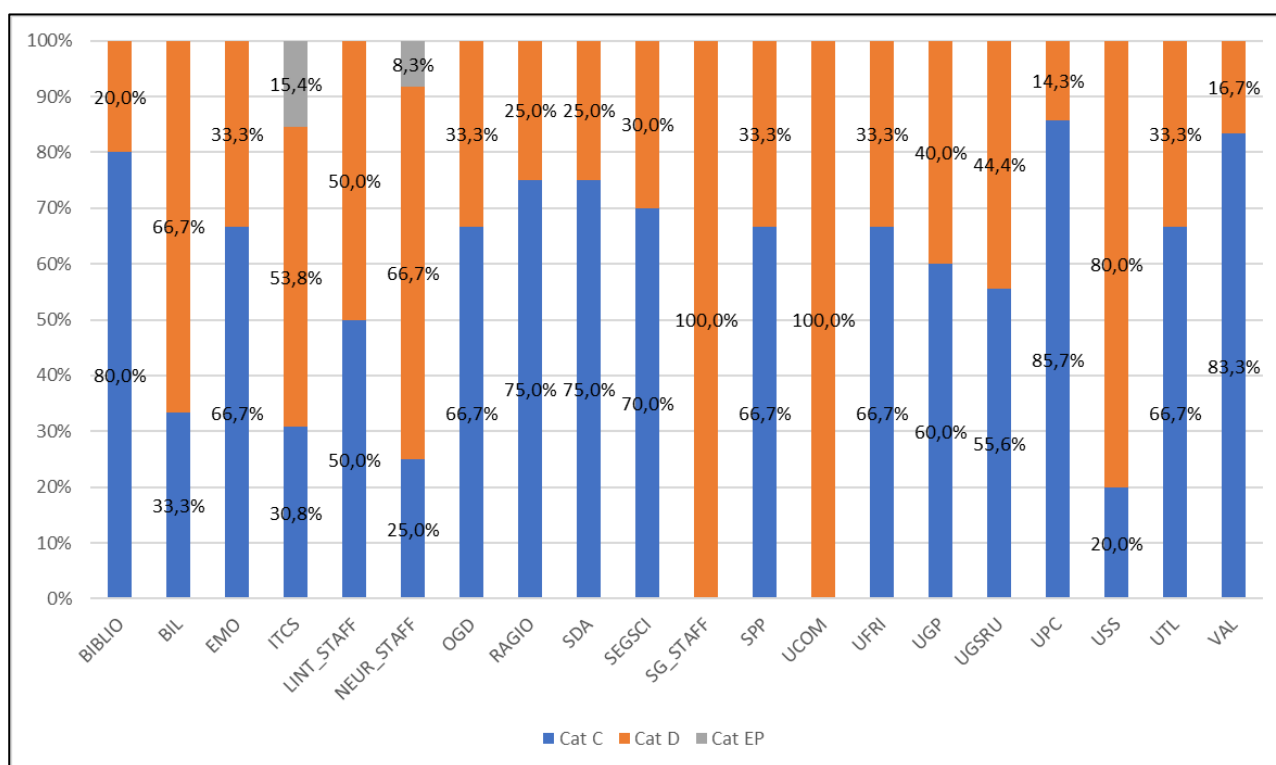


Figura 4 - Inquadramento del personale amministrativo per strutture

### 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile ha trovato il suo primo riferimento normativo nella Legge Madia di Riforma della Pubblica Amministrazione n. 124 del 2015 con la finalità della “promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”.

La successiva Legge n. 81 del 2017 ha disciplinato il lavoro agile rispetto al pubblico impiego definendone ed evidenziandone le caratteristiche:

- flessibilità organizzativa;
- volontarietà delle parti sulla base di un accordo individuale;

- utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile lo svolgimento della prestazione lavorativa “in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

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

A seguito dell’ emergenza epidemiologica da COVID-19, lo Smart Working (lavoro agile) ha subito notevoli alterazioni - attraverso un susseguirsi di disposizioni legislative, di DD.PP.CC.MM., di protocolli sottoscritti tra il Ministro per la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nelle pubbliche amministrazioni, di circolari e direttive adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica - che ne hanno cambiato completamente la natura originaria, tramutando il lavoro agile in modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle PP.AA., prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. 81/2017 nonché consentendo l’utilizzo di strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’Amministrazione (art. 87, commi 1 e 2, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18, convertito con modifiche nella L. 24 aprile 2020, n. 27).

In effetti, in situazione emergenziale, tale strumento è diventato, di fatto, un “dispositivo di protezione individuale atipico per la sicurezza nei luoghi di lavoro o di ordine pubblico sanitario”, come affermato dall’INAIL nelle proprie linee guida.

La presente sezione del PIAO rappresenta lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e individua, in modo programmatico e nell’arco di un periodo triennale, le modalità attuative del lavoro agile all’interno dell’organizzazione, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

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

A partire dal 2020, per affrontare in maniera efficace le fasi più acute dell’emergenza sanitaria legata al COVID-19, il c.d. lavoro agile, seppur in modalità semplificate rispetto a quelle di cui alla Legge 81/2017, ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell’articolo 87, comma 1, del Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la Legge 24 aprile 2020, n. 27.

La SISSA in ottemperanza alle indicazioni del Governo ha introdotto il lavoro agile quale modalità lavorativa ordinaria ed obbligatoria quasi per tutto il personale salvo che per le attività indifferibili e che richiedessero la presenza fisica in servizio, prevedendo per i dipendenti anche l’utilizzo di strumentazioni proprie e senza necessità di accordo individuale come per lo smart working standard. Fin da subito, quindi, sono state individuate le attività essenziali indifferibili della Scuola che implicassero la presenza in sede da parte del personale addetto. Per promuovere le migliori condizioni di espletamento dello smart working nel corso del 2020 si è proceduto ad intervenire sulla formazione del personale e sul potenziamento della strumentazione tecnologica (device e software). Lo sforzo messo in atto ha portato ad avere il 100% di personale collocato in “home-working” con strumenti tecnici informatici utili a lavorare da remoto forniti a ciascun dipendente.



Sempre nel 2020 è stata effettuata una mappatura delle attività di ciascun ufficio con specifica delle attività espletabili in astratto in modalità agile e dettaglio di quelle già rese mediante tale modalità.

Anche nel corso del 2021 il personale tecnico amministrativo della Scuola ha continuato a prestare servizio con la modalità mista in “home-working” e in presenza a seconda delle necessità e della contingenza dettata dalla situazione pandemica.

Visto l'evolversi in senso positivo della situazione epidemiologica, a seguito del DPCM 23 settembre 2021, il lavoro agile non è più la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni

Anche a seguito della pubblicazione delle *Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche*, ai sensi dell'art.1, comma 6 del decreto del ministro del 9/12/2020 per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni, la Scuola ha dato la possibilità al personale tecnico amministrativo di sottoscrivere un accordo individuale di lavoro agile-che, in prima battuta, è stato sottoscritto da tutto il personale interessato allo svolgimento del lavoro agile tranne un dipendente. A fine 2023 tutto il personale in servizio risulta aver sottoscritto l'accordo individuale la cui efficacia permane non essendo intervenute al momento modifiche legislative, in attesa di vedere cosa prevederà in merito la Contrattazione Collettiva.

Nel corso del 2022, come da obiettivi fissati nella fase programmatica, gli uffici competenti hanno rivisto i comportamenti attesi inclusi nelle schede di valutazione della performance individuale in ottica di lavoro agile, attraverso l'inserimento, dove necessario, di un riferimento specifico alla modalità di lavoro ed all'utilizzo di strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto. Le schede finali sono state quindi allegate al [SMVP 2023](#) e sono state mantenute anche per il [SMVP 2024](#).

Per quanto riguarda le dotazioni informatiche, si evidenzia che tutto il personale TA è dotato delle strumentazioni tecniche e informatiche necessarie per lavorare in sede e da casa e che il servizio di Helpdesk informatico è presente. Nel 2023 si è concluso il processo di abilitazione a U-SIGN di CINECA per tutto il personale TA consentendo a tutti, in questo modo, la gestione di flussi di firma dematerializzati.

Dal punto di vista della formazione del personale, a partire dal 2020 si è provveduto ad attivare diversi livelli di formazione specifica per favorire l'utilizzo diffuso della piattaforma Teams, che è stata scelta quale piattaforma di collaborazione a distanza. Oltre alla formazione di base, durante il 2022 si sono attivati dei corsi per tutto il personale SISSA per approfondire l'interazione di Teams con Outlook e l'utilizzo di diverse app connesse alla piattaforma stessa.

Inoltre, nel 2021 si è intrapreso e concluso un percorso di aggiornamento dello strumento Titulus per la gestione dei flussi di firma in maniera completamente digitale e nel 2023 si è concluso il progetto formativo su “UBudget”.

Nel corso del 2023 non sono stati fatti particolari corsi sul lavoro agile, essendo questa diventata una modalità “normale” di lavoro. D'altra parte, è notevolmente incrementata la necessità di aggiornamento tecnologico, in particolare su due fronti:

- 1) il primo relativo alla sicurezza informatica, sia per gli esperti di ITCS che per gli utenti comuni,
- 2) il secondo relativo alla conservazione dei documenti digitali, che porterà all'organizzazione nel 2024 per parte del personale SISSA di un corso su Conserva, il servizio di conservazione di Cineca, che si struttura secondo la normativa vigente ed in particolare sul modello OAIS (Open Archival Information System).

Dopo la pandemia, al normalizzarsi della situazione, è stata nuovamente organizzata formazione in presenza, specialmente quella riguardante i Responsabili di Ufficio e di Area su tematiche manageriali. La modalità streaming è stata mantenuta per la maggior parte della formazione indirizzata su tematiche più specifiche e tecniche.

Tra i corsi organizzati online si evidenzia, in particolare, il corso di inglese amministrativo. Il corso è stato organizzato sulla base di un "assessment" con l'individuazione di diversi gruppi di vari livelli ed è iniziato nel 2023 per continuare nel 2024. Dai feedback ricevuti, la modalità online (tenuta su piattaforma Zoom) risulta ampiamente efficace e coerente con i fini formativi.

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

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

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

Come previsto a partire dal POLA 2021-2023, si coglie l'occasione della rilevazione annuale del Benessere Organizzativo per inserire delle domande relative all'esperienza di *smart working* vissuta dal personale tecnico amministrativo e formulate per analizzare la situazione specifica della Scuola. Nel questionario, alcune domande prevedevano delle risposte con scelta singola entro le quali scegliere l'opzione di risposta corrispondente alla propria situazione, mentre per altre domande ciascun rispondente ha avuto la possibilità di esprimere il proprio livello di accordo (1 Per nulla d'accordo - 6 Del tutto d'accordo), seguendo quindi una scala da 1 a 6.

Si riportano di seguito i risultati della rilevazione per l'anno 2022:

SEZIONE A – GENERALE		
Domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
Con riferimento all'anno 2022 in che percentuale ha effettuato la sua prestazione lavorativa mediante lavoro agile?	0% - 30%	50,52%
	30% - 70%	43,30%
	70% - 100%	6,19%
SEZIONE B – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO		
Domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
Lavorando in un luogo diverso dall'ufficio abituale, l'intensità lavorativa è:	Diminuita	3,09%
	Leggermente diminuita	4,12%
	Rimasta invariata	53,61%

		Leggermente aumentata	16,49%
		Aumentata	22,68%
Avere una maggiore flessibilità l'ha condotta a lavorare più ore?		No, meno del solito	1,03%
		No, come al solito	58,76%
		Sì, più del solito	40,21%
Domanda	Sotto-domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
Lavorare in modalità agile ha influito:	Sul rapporto con i colleghi	Negativamente	16,49%
		Non ha avuto alcun impatto	59,79%
		Positivamente	23,71%
	Sul rapporto con il proprio responsabile	Negativamente	6,19%
		Non ha avuto alcun impatto	74,23%
		Positivamente	19,59%
	Sulle dinamiche e sull'efficienza del lavorare in gruppo	Negativamente	17,53%
		Non ha avuto alcun impatto	51,55%
		Positivamente	30,93%
Domanda	Sotto-domanda	Media	
Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?	Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile	4,84	
	Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo	5,32	
	Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo	4,53	
SEZIONE C – BENESSERE E CONCILIAZIONE VITA LAVORATIVA E PERSONALE			
Domanda	Opzioni di risposta		Media
Con riferimento al lavoro agile prestato nel corso del 2022, quali sono i principali vantaggi che ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?	Gestire meglio il proprio tempo-lavoro e l'organizzazione delle proprie attività		4,84
	Lavorare con maggiore possibilità di concentrazione		4,60
	Lavorare in un clima di maggiore fiducia ed autonomia		4,19
	Ridurre tempi e/o costi di spostamento casa-lavoro		5,30
	Conciliare le proprie esigenze personali e familiari		5,15
Con riferimento al lavoro agile prestato nel corso del 2022, quali sono i principali svantaggi/difficoltà che ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?	Difficoltà di gestione dei tempi di lavoro		2,27
	Aumentato carico di lavoro		2,60
	Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata "disconnessione"		2,80
	Isolamento dal contesto lavorativo		2,45
	Problematiche nell'utilizzo dell'infrastruttura tecnologica (pc, connessioni,...)		1,76
	Difficoltà nell'utilizzo di piattaforme di comunicazione (Zoom, Teams, ....)		1,57

	Mancanza di una postazione di lavoro adeguata (scrivania, sedia, illuminazione...)	2,58
	Difficoltà di conciliazione con le esigenze personali e familiari (es. presenza altre persone in casa)	1,75
<b>In caso di risposta con valutazione maggiore o uguale a 4 nella domanda precedente:</b>		
<b>Domanda</b>	<b>Opzioni di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
La “Difficoltà di gestione dei tempi di lavoro”, segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	8,70%
	Parzialmente	56,52%
	Sì	34,78%
L’“Aumentato carico di lavoro”, segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	13,33%
	Parzialmente	20,00%
	Sì	66,67%
L’“Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata “disconnessione””, segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	14,29%
	Parzialmente	34,29%
	Sì	51,43%
L’“Isolamento dal contesto lavorativo”, segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	12,00%
	Parzialmente	56,00%
	Sì	32,00%
La “Problematiche nell’utilizzo dell’infrastruttura tecnologica (pc, connessioni,...)”, segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	30,00%
	Parzialmente	50,00%
	Sì	20,00%
La “Difficoltà nell’utilizzo di piattaforme di comunicazione (Zoom, Teams, ....)”, segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	50,00%
	Parzialmente	33,33%
	Sì	16,67%
La “Mancanza di una postazione di lavoro adeguata (scrivania, sedia, illuminazione,...)”, segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	7,14%
	Parzialmente	39,29%
	Sì	53,57%
La “Difficoltà di conciliazione con le esigenze personali e familiari (es. presenza altre persone in casa)”, segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt’oggi?	No	14,29%
	Parzialmente	71,43%
	Sì	14,29%
<b>SEZIONE D – VALUTAZIONI CONCLUSIVE</b>		
<b>Domanda</b>	<b>Opzioni di risposta</b>	<b>Percentuale</b>
In sintesi, come valuta complessivamente l’esperienza del lavoro agile?	Molto insoddisfacente	1,03%
	Insoddisfacente	2,06%
	Indifferente	9,28%
	Soddisfacente	36,08%
	Molto soddisfacente	51,55%

### 3.2.3 CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

La SISSA sin dal periodo emergenziale ha interpretato il lavoro agile non solo come risposta a una emergenza (oggettivamente fattore eccezionale senza il quale le dimensioni del fenomeno non sarebbero quelle di cui parliamo ora) ma anche come vera e propria leva gestionale e organizzativa

che ha consentito di conciliare le esigenze generali della Scuola (senza accumulare ritardi o creare ostacoli alla normale attività) con la conciliazione vita lavoro di tutto il personale. In attesa della regolamentazione a regime l'attenzione sarà sempre più focalizzata sul mettere a sistema l'esperienza di questi anni anche per evitare eccessi di carico lavorativo anche oltre il normale orario lavorativo.

## 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

Come indicato in premessa al presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione la Programmazione triennale del fabbisogno del personale di cui all'art.4 d.lgs. 49 del 29 marzo 2012 ne costituisce parte integrante secondo le indicazioni del Dpr 81 del 24 giugno 2022.

### 3.3.1 LINEE GUIDA

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

In questo esercizio, quindi, si procederà ad aggiornare la programmazione pluriennale del personale partendo dall'impianto complessivo approvato a dicembre 2022, adeguandolo alle novità emerse nel contesto di riferimento sia dal lato delle risorse che per un ulteriore affinamento dell'analisi delle esigenze legate al numero e alla qualità delle attività istituzionali della Scuola.

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

Pur in un contesto di crescita limitata del corpo docente, la programmazione del personale TA ambisce a sanare sofferenze attualmente presenti in diversi uffici sottodimensionati rispetto al carico di adempimenti presi in carico, azione essenziale al fine di consentire un funzionamento non costantemente emergenziale e evitare la demotivazione di un personale TA in larga parte particolarmente dedicato. Oltre al sottodimensionamento quantitativo la programmazione del personale TA punta a favorire il reclutamento di profili professionali qualificati ad oggi non presenti in SISSA (ad esempio profili tecnici dell'ambito ingegneristico, esperti in ambito fiscale, ecc.) anche alla vigilia del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro di comparto che rivedrà l'ordinamento professionale e le declaratorie dei profili.

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

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

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

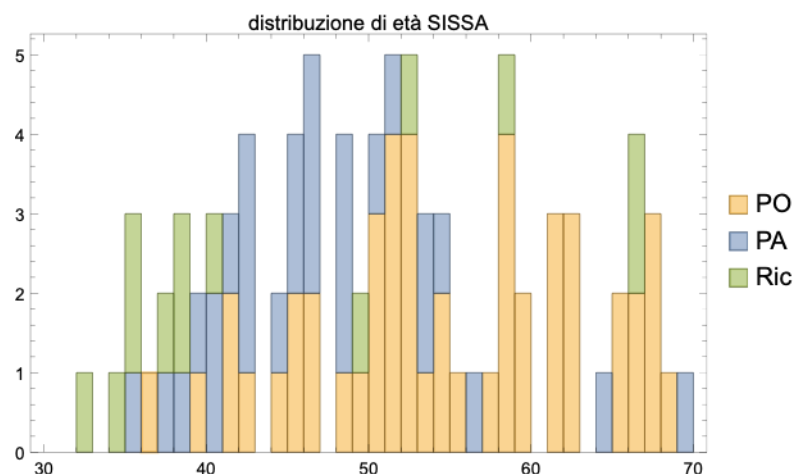
Negli anni a venire l'intero sistema italiano avrà a disposizione copiose risorse per un reclutamento significativo di personale docente e tecnico amministrativo. Particolare attenzione andrà dunque prestata al fine di confermare gli standard di qualità dimostrati in un contesto particolarmente competitivo.

Le risorse a disposizione per il reclutamento di personale:

- piano straordinario per il reclutamento (suddiviso in quattro tranches);
- reclutamento previsto dai progetti "dipartimenti di eccellenza (DipE)";
- dotazione in budget SISSA costituito dai punti organico del turn over.

### 3.3.2 TURN OVER E CRESCITA

Il grafico seguente illustra il profilo di età della componente docente della SISSA ad agosto 2022, e dunque le cessazioni attese. Nel periodo considerato, che si estende sino ad ottobre 2027, sono previste 15 cessazioni, per tre delle quali è già stato implementato il corrispondente turn-over, e al netto di incertezze su alcune date di pensionamento. Allo stesso tempo, risultano assegnate ma non ancora utilizzate le risorse associate a tre reclutamenti.



Si intende garantire il turn-over associato alle cessazioni e promuovere flessibilità su

- la tempistica, a totale costante sul periodo di riferimento;
- il gruppo di appartenenza, ovvero sulla possibilità di non avere corrispondenza esatta tra il numero di cessazioni totali e il numero di nuovi arrivi in un dato gruppo.

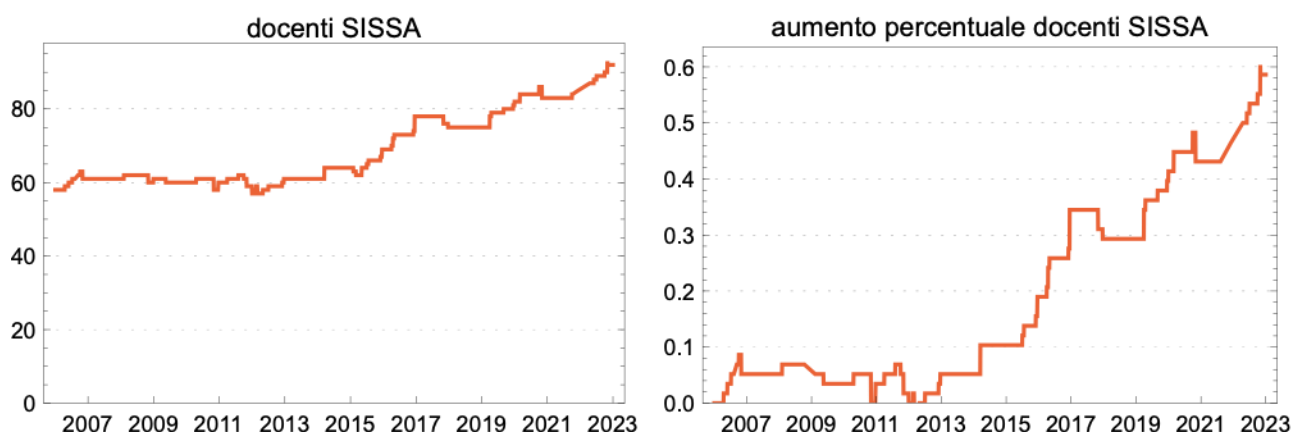
Si intende inoltre programmare un profilo di crescita moderata nel periodo di riferimento che, alla luce anche del successo dei progetti DipE, corrisponde ad una crescita del personale pari a quella prevista attraverso i DipE.

Una tale crescita è compatibile con la disponibilità di risorse collaterali.

Per quanto riguarda gli spazi, la pianificazione prevista, anche indipendentemente dal conseguimento del finanziamento MUR per l'edilizia, garantirà un margine sufficiente a garantire le postazioni necessarie.

Per quanto riguarda le risorse per la ricerca su fondi Scuola, occorre innanzitutto rilevare la decrescita negli anni della dotazione pro capite nel decennio scorso, ed in particolare la diminuzione del 50% del budget per la ricerca assegnato alle Aree per unità di docente, la diminuzione del 50% del numero di assegni di ricerca su fondi Scuola per unità di docente e la diminuzione del 30% del numero di studenti di dottorato su fondi Scuola per unità di docente. Queste diminuzioni sono prevalentemente associate ad una crescita del personale docente (illustrata dal grafico seguente) non accompagnata da una corrispondente crescita del budget per la ricerca e del numero di studenti e di assegni di ricerca su fondi Scuola.

Totale docenti SISSA (escluso RTDa):



Allo scopo di evitare una ulteriore decrescita delle risorse pro capite, occorre avere a disposizione, per ogni unità di personale docente aggiuntiva, risorse finanziarie aggiuntive pari all'attuale ammontare delle risorse a disposizione pro capite. Sulla base delle sole risorse per la ricerca associate ai budget di area e del costo delle borse PhD e degli assegni di ricerca su fondi Scuola, l'attuale ammontare corrisponde a circa 110k€, come illustrato nella tabella seguente, un valore pari a circa 1.2 volte il costo medio dello stipendio docente.



definizione zainetto minimo (no altri costi) anno: 2021		costo medio docente: 91,612.56	
docente $\equiv$ PO + PA + RTDB + RU	numero	costo	% costo medio docente
studenti Scuola per docente	2.98	58,631.27	0.64
postdoc Scuola per docente	0.34	9,561.58	0.10
risorse ricerca in budget area per docente		42,445.84	0.46
numero PTA strutturati per docente	1.27	44,243.71	0.48
<b>totale (no PTA)</b>		<b>110,638.69</b>	<b>1.21</b>

L'ammontare era maggiore negli anni precedenti. Ad esempio, nel 2014 si attestava a circa 130k€.

Nella tabella non è stato tenuto in conto il costo del personale TA. Secondo le disposizioni contenute nei recenti piani straordinari per il reclutamento, e nei limiti delle disponibilità della Scuola, il costo iniziale del PTA aggiuntivo sarà in larga parte sostenuto dal consolidamento delle relative risorse straordinarie nel fondo di finanziamento ordinario della Scuola.

In conclusione, in questo contesto, occorre avere a disposizione una cifra tra i 110k€ e i 130k€ sul budget Scuola per ogni unità di docente aggiuntiva.

Le risorse necessarie a sostenere la limitata crescita del personale delineata sopra, sulla base delle considerazioni precedenti, saranno plausibilmente disponibili anche in assenza di una crescita del finanziamento ordinario (piani straordinari esclusi). Come illustrato nel seguito, le risorse necessarie per coprire la maggior parte dei reclutamenti previsti saranno coperte in larga parte dai piani straordinari e dai progetti DipE. Di conseguenza le 15 cessazioni previste nel personale docente, nonché quelle previste nel PTA, libereranno risorse corrispondenti a buona parte del costo dei loro stipendi. Queste risorse saranno ampiamente sufficienti a coprire le risorse per la ricerca delle nuove unità previste nel corpo docente.

## **PROFILO DI CRESCITA DELLA NUMEROSITÀ DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE**

Reclutamenti: unità di personale (a 5 anni)

Area	Turn over	Correzione	Arretrato	Extra	TOTALE
Fisica	9	-2	3	2	12
Matematica	4	-1		2	5
Neuroscienze	2			1	3
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>-3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>20</b>

La tabella precedente indica il numero totale di reclutamenti programmati a livello di RTDb, RTT, PA, PO nel periodo di riferimento, non distinti per ruolo e settore scientifico disciplinare e comprensivi dei reclutamenti previsti nell'ambito dei progetti DipE.

Sono inoltre programmati reclutamenti specificamente previsti al livello di PO, il cui numero totale nel periodo di riferimento non è ancora definito. La attuale programmazione prevede quattro PO, distribuiti come in tabella.

Reclutamenti specificamente previsti al livello PO

Area	
Fisica	2
Matematica	1
Neuroscienze	1
<b>Totale</b>	<b>4</b>

### **3.3.3 PROGRAMMAZIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE**

Di seguito la tabella riepilogativa dei punti organico della programmazione del personale docente e ricercatore costruita sull'assunto della sostituzione del turn over e dei nuovi ingressi di cui si è parlato. Il ruolo e il settore scientifico disciplinare saranno individuati dalle delibere di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione che autorizzeranno l'avvio delle singole procedure di reclutamento. Le ipotesi previste (min/max) tengono conto della possibile alternativa RTDB/PA:

Area	2023		2024		2025		2026		2027		TOT	
	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min	max
Fisica DipE	0	0	1	1.4	0.5	0.7					1.5	2.1
Matematica DipE	1	1.4	0.5	0.7							1.5	2.1
TOT DipE	1	1.4	1.5	2.1	0.5	0.7	0	0	0	0	3	4.2
Fisica	2.5	3.4	0.3	0.3	1	1.4	1	1.2	0.5	0.7	5.3	7
delta PO	0.7	0.7	0.7	0.7							1.4	1.4
Matematica	0.3	0.3	0.5	0.7	0.5	1					1.3	2
delta PO	0.7	0.7									0.7	0.7
Neuroscienze	0.3	0.3	0.5	1	0.5	0.7			0.5	0.7	1.8	2.7
delta PO	0.7	0.7									0.7	0.7
TOT piano + Scuola	3.1	4	1.3	2	2	3.1	1	1.2	1	1.4	8.4	11.7
TOT piano + Scuola + dPO	5.2	6.1	2	2.7	2	3.1	1	1.2	1	1.4	11.2	14.5
<b>TOT piano + Scuola + DipE</b>	<b>4.1</b>	<b>5.4</b>	<b>2.8</b>	<b>4.1</b>	<b>2.5</b>	<b>3.8</b>	<b>1</b>	<b>1.2</b>	<b>1</b>	<b>1.4</b>	<b>11.4</b>	<b>15.9</b>
<b>TOT delta PO</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.8</b>	<b>2.8</b>
<b>TOT</b>	<b>6.2</b>	<b>7.5</b>	<b>3.5</b>	<b>4.8</b>	<b>2.5</b>	<b>3.8</b>	<b>1</b>	<b>1.2</b>	<b>1</b>	<b>1.4</b>	<b>14.2</b>	<b>18.7</b>

### 3.3.4 PROGRAMMAZIONE PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

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

Nel mese di luglio 2023, inoltre, il Consiglio di Amministrazione ha approvato una integrazione della programmazione del personale prevedendo due figure dirigenziali.

In questa sede dopo avere acquisito le istanze delle Aree scientifiche e delle Aree amministrative si propone di mantenere fermo l'impianto complessivo provvedendo a far fronte per il 2024 alle esigenze emerse e che emergeranno con contratti a tempo determinato in ragione dello stretto legame dell'aumento del carico di lavoro con gli impatti della gestione dei progetti PNRR. Si procederà in corso d'anno ad un attento monitoraggio in modo da poter valutare in sede di

aggiornamento della programmazione quali attività dovessero richiedere un presidio tecnico e amministrativo più strutturato.

Anche al momento della predisposizione della presente programmazione non si sono concluse le trattative per il rinnovo del Contratto Collettivo del Comparto 2019/21, per il quale è stata sottoscritta solo un'ipotesi di accordo che introdurrà un nuovo ordinamento professionale e nuovi percorsi di sviluppo economici e di carriera che vedranno impegnati gli uffici nei mesi successivi alla sottoscrizione definitiva per la necessaria attività attuativa.

Novità di interesse è la specifica previsione della facoltà per le università di destinare una parte delle risorse dei piani straordinari (nota Mur n.12441 del 11.10.23) al finanziamento del fondo accessorio per il personale tecnico amministrativo.

Tabella riepilogativa con le modifiche deliberate nel corso del 2023:

Struttura	31/12/2021					31/12/2022					31/12/23					31/12/2024					31/12/25					2023	2024		
	C	D	EP	TD	Totale	C	D	EP	TD	Totale	C	D	EP	TD	Totale	C	D	EP	DIR	TD	Totale	C	D	EP	DIR	TD	Totale	Pev D	Pev D
<b>ADRV</b>	16	8	1	3	28	19	8	1	1	29	20	8	1	0	29	21	8	1		0	30	21	8	1		0	30	3	1
AREA DIDATTICA, RICERCA E VALORIZZAZIONE			1		1			1		1			1		1			1			1			1			1		
BIBLIOTECA	4	1			5	4	1			5	4	1			5	4	1				5	4	1				5		
SEGRETERIA DIDATTICA ED ALLIEVI	2	1			3	2	1		1	4	3	1			4	3	1				4	3	1				4		
UFFICIO FINANZIAMENTI ALLA RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	4	2			6	4	2			6	4	2			6	4	2				6	4	2				6		
UFFICIO SEGRETERIE SCIENTIFICHE	3	3		2	8	5	3			8	5	3			8	6	3				9	6	3				9		
UFFICIO VALORIZZAZIONE E INNOVAZIONE	3	1		1	5	4	1			5	4	1			5	4	1				5	4	1				5		
<b>AFAP</b>	17	8	1		26	17	7	1	2	27	19	8	1	0	28	21	9	1		0	31	21	9	1		0	31	2	1
AREA FINANZA APPROVVIGIONAMENTI E PATRIMONIO			1		1			1		1			1		1			1			1			1			1		
UFFICIO GESTIONE PROGETTI	3	2			5	3	2		1	6	4	2			6	5	2				7	5	2				7		
UFFICIO PROCUREMENT E CONTRATTI	4	2			6	4	1		1	6	5	1			6	6	1				7	6	1				7		
UFFICIO RAGIONERIA	6	3			9	6	2			8	6	2			8	6	3				9	6	3				9		
UFFICIO TECNICO E LOGISTICA	4	1			5	4	2			6	4	3			7	4	3				7	4	3				7		
<b>APIC</b>	1	5	1	2	9	1	5	1	2	9	2	6	1	1	10	3	6	1		0	10	3	6	1		0	10		
AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO			1		1			1		1			1		1			1			1			1			1		
UFFICIO BILANCIO	1	3		1	5	1	2			3	2	2			4	2	2				4	2	2				4		
UFFICIO STRATEGIE E SISTEMI *		2		1	3		3		2	5		4		1	5	1	4				5	1	4				5		
<b>ARU</b>	6	6	1	2	15	6	6	1	4	17	8	6	1	1	16	8	5	1		2	16	8	5	1		2	16	1	1
AREA RISORSE UMANE			1		1			1		1			1		1			1			1			1			1		
UFFICIO EMOLUMENTI **	3	2		1	6	3	2		2	7	4	2		0	6	3	2			1	6	3	2			1	6		
UFFICIO GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	3	4		1	8	3	4		2	9	4	4		1	9	5	3			1	9	5	3			1	9		
<b>DIR</b>	1	4		1	6	1	4		1	6	1	4	0	1	6	1	6	0		0	7	1	6	0		0	7		
SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	1	1			2	1	1			2	1	1			2	1	2				3	1	2				3		
UFFICIO COMUNICAZIONE		3		1	4		3		1	4		3		1	4		4				4		4				4		
<b>ITCS</b>	4	9	1		14	4	8	2		14	4	9	2	0	15	5	9	2		0	16	5	9	2		0	16		1
INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES ***	4	9	1		14	4	8	2		14	4	9	2		15	5	9	2			16	5	9	2			16		
<b>LINT</b>	1	1			2	1	1		1	3	1	2	0	0	3	1	2	0		0	3	1	2	0		0	3		
LABORATORIO INTERDISCIPLINARE DI SCIENZE NATURALI E UMANISTICHE	1	1			2	1	1		1	3	1	2			3	1	2				3	1	2				3		
<b>NEUR</b>	2	7	1	1	11	2	7	1	1	11	2	8	1	1	12	3	8	1		0	12	2	9	1		0	12		
AREA SCIENTIFICA NEUROSCIENZE ****	2	7	1	1	11	2	7	1	1	11	2	8	1	1	12	3	8	1			12	2	9	1			12		
<b>SG</b>	3	4			7	3	4			7	4	3	0	0	7	4	3	0	1	0	8	4	3	0	2	0	9		
AMMINISTRAZIONE *****		1			1		1			1		1			1		1			1	2		1		2		3		
UFFICIO SUPPORTO ORGANI DI GOVERNO E GESTIONE DOCUMENTALE	3	3			6	3	3			6	4	2			6	4	2				6	4	2				6		
<b>Totale complessivo</b>	51	52	6	9	118	54	50	7	12	123	61	54	7	4	126	67	56	7	1	2	133	66	57	7	2	2	134	6	4

\* Cda 28.03.2023 Rep.80/2023 Modifica piano del personale: sostituzione di una unità di categoria C programmata con unità di categoria D (dott.ssa Buccaro)

\*\*Cda 28.03.2023 Rep.80/2023 Modifica piano del personale: modifica del posto programmato da C a D (dott.ssa Carulli)

\*\*\*Cda 04/07/2023 Rep.174/2023 Modifica piano del personale: anticipo della posizione di categoria D rispetto alla categoria C

\*\*\*\* Cda 04/07/2023 Rep.174/2023 Modifica piano del personale: sostituzione di una unità di categoria D con una di categoria C e anticipo con una posizione di categoria C a tempo determinato

\*\*\*\*\* Cda 04/07/2023 Rep.175/2023 Integrazione della Programmazione del personale 2023-2025- posizioni dirigenziali: una nel 2024 e una nel 2025

## **PUNTI ORGANICO (P.O.) DOCENTI + PTA NECESSARI E COPERTURA**

Per l'espletamento della programmazione di cui alle tabelle precedenti, tenendo conto quanto al PTA della riassegnazione del turn over, sono necessari i seguenti punti organico:

PTA: 8,65 FONDO ACCESSORIO MAX 1,25 Turn Over 1,55 (5 C, 1 D Silvera, De Luca, Stor, Giardino, Aiello; Cecco)

DIR: 1,3 FONDO ACCESSORIO 0,56

Personale docente e ricercatore: 18.7

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

- **stima p.o. necessari totali:** 32,01
- p.o. piano straordinario (stima): 21
- p.o. DipE (2 PA + 4 RTDB): 3,4
- cofi Mur chiamata diretta: 0,30
- stima p.o. su budget 7,31 (compresa chiamata diretta)

## **DISTRIBUZIONE TEMPORALE PUNTI ORGANICO**

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

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

Alla luce dei vincoli precedenti e in particolare del fatto che la maggior parte dei punti straordinari scadranno al 31/10/25 (a meno di proroghe), nonché della necessità di utilizzare anche gli eventuali punti associati ai DipE in tempi relativamente brevi; considerato che le procedure per il corpo docente hanno tempi significativi e viceversa le procedure per il PTA sono più snelle e le esigenze più pressanti; i primi punti organico del piano straordinario saranno resi disponibili al PTA e quelli a più lunga scadenza al corpo docente. I p.o. su fondi Scuola eventualmente necessari a coprire le esigenze saranno utilizzati dopo avere esaurito i p.o. del piano straordinario e (eventualmente) dei DipE.

Nel dettaglio l'intervallo temporale per il reclutamento a valere sui piani straordinari:

- A 1° ottobre 2022 - 31 ottobre 2024
- B 1° gennaio 2024 - 31 ottobre 2025
- C 1° gennaio 2025 - 31 ottobre 2026
- D 1° gennaio 2026 - 31 ottobre 2027

## **3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE**

### **3.4.1 QUADRO DI RIFERIMENTO**

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

Dal 2014, inoltre, nell'ambito dell'accordo di programma con le Università di Udine e Trieste e della programmazione triennale MIUR 2013-2015, gli Atenei regionali e la Scuola hanno elaborato un progetto di servizi congiunti finalizzati alla progettazione, erogazione e valutazione della formazione che, mettendo a sistema le risorse delle tre organizzazioni, consente una maggiore efficacia ed efficienza dell'attività di sviluppo del capitale umano e l'assegnazione di risorse supplementari da parte del Ministero. Tale Accordo Quadro è stato confermato e rinnovato nel corso del 2021.

A completare il quadro di riferimento va evidenziato che, a partire dal 2021, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) sono stati introdotti alcuni obiettivi strategici molto importanti relativi al rafforzamento della formazione, all'aggiornamento professionale e allo sviluppo di competenze dei dipendenti pubblici, come leva indispensabile per migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese e per garantire l'efficiente attuazione del piano stesso.

All'interno di questo quadro, la Scuola ha rafforzato l'investimento sul personale tecnico amministrativo e nella programmazione triennale PRO3 2021-2023 si è provveduto a inserire nell'Obiettivo "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università" - AZIONE E.3: "Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile" il target di investire una cifra media pro-capite in formazione pari a euro 700 per il personale tecnico amministrativo, entro la data del 31.12.2023. Tale obiettivo è stato ampiamente raggiunto, incrementando notevolmente le ore formazione a disposizione del personale tecnico amministrativo della SISSA.

Il ricorso al lavoro agile, introdotto dal 2020 con il manifestarsi della pandemia, ha reso ancora più necessario disporre di un sistema integrato di definizione dei profili professionali e di monitoraggio delle competenze (intese come sistema di conoscenze, esperienze e capacità) al fine di orientare i percorsi formativi e di sviluppo del capitale umano verso gli obiettivi strategici e a sostegno del modello organizzativo di SISSA, anche e nonostante le limitazioni imposte dal contesto normativo e come riportato nella sezione 3.2 "Organizzazione del lavoro agile"

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

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

Gli strumenti per la rappresentazione del capitale umano sono:

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

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

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

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

Alla fine del mese di ottobre 2022 è stato portato a termine l'aggiornamento dei fabbisogni formativi espressi dalle singole strutture. Tale aggiornamento è partito dall'analisi delle attività inserite nel Piano Formativo 2022-2024 e svoltesi nel corso del 2022, per poi rilevare da una parte le necessità di ulteriore approfondimento di argomenti già trattati e dall'altra le esigenze formative legate a nuove tematiche emerse nel corso dell'anno.

Da tale lavoro di raccolta e rielaborazione è risultato il Piano Formativo 2023-2025 (allegato n. 5), la cui strutturazione è avvenuta sulla base dello schema condiviso di discipline (allegato n. 4).

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

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

I percorsi formativi perseguono i medesimi obiettivi di apprendimento:

- sviluppare le competenze, potenziare i saperi e la abilità del personale in linea col ruolo organizzativo ricoperto;
- sostenere l'introduzione di innovazioni e tecnologie nonché l'ottimizzazione operativa nei diversi processi;
- soddisfare i fabbisogni di formazione e di aggiornamento individuale;
- migliorare i processi di comunicazione verso il cliente interno ed esterno.

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

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

- interdipendenza tra formazione e sviluppo organizzativo;
- miglioramento della professionalità nella prospettiva dell'apprendimento permanente;



- responsabilizzazione diffusa tra il personale e interfunzionalità operativa;
- valorizzazione e potenziamento delle competenze distintive e specialistiche;
- contestualizzazione e sostegno alla crescita professionale del PTA anche attraverso iniziative formative rivolte ai comportamenti organizzativi;
- formazione come investimento;
- attenzione alle risorse finanziarie correlate.

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

Nel catalogo delle discipline (allegato 4) sono contemplate le competenze specialistiche relative ai seguenti ambiti: giuridico legale, gestione risorse umane, pianificazione e controllo, acquisti, comunicazione, auditing, sostenibilità, edilizia, finanza, ecc. Il legame diretto col filone formativo di riferimento permette di delineare le finalità dell'intervento formativo e la ricaduta verso i ruoli organizzativi "target".

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

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

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

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

Le azioni formative si sostanziano in singoli "progetti formativi" per i quali viene redatta una scheda informativa, all'interno della quale sono specificati gli elementi essenziali dell'attività di training, tra cui gli obiettivi, le competenze coinvolte ed i destinatari. A queste informazioni vengono aggiunti, se disponibili, le metodologie, la durata ed i formatori individuati.

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

- lezione frontale e testimonianze,

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

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

### ***L'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE EROGATA E LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE***

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

## 4. MONITORAGGIO

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

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

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

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

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

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

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

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