

SISSA

Scuola
Internazionale
Superiore di
Studi Avanzati

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE (PIAO)
2022-2024**



Sommario

PREMESSA.....	5
INTRODUZIONE.....	8
CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	8
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	16
1.1 MISSION.....	16
1.2 PIANO STRATEGICO 2021-2023.....	17
1.3 ANALISI DEL CONTESTO: ELEMENTI DI IMPATTO SULLA PIANIFICAZIONE AZIONI 2022-2024 DELLA SCUOLA.....	18
2. PERFORMANCE.....	30
2.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	32
2.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	48
3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	54
4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	54
5. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA).....	65
6. PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE	101
7. SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	109

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 destinato ad arricchirsi di ulteriori contributi con l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi dell'art. 6 del DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in L.113 del 6 Agosto 2021, quale 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 formazione del personale, alla parità di genere.

Nei cicli di programmazione precedenti, le amministrazioni pubbliche hanno redatto annualmente il Piano della Performance che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'ente (art.10, c.1, lett.a), D.Lgs.150/2009) ed il Piano triennale di prevenzione della corruzione (art.1, c.8, L. 190/2012) presentati quale documento unico (Piano Integrato) di programmazione e pianificazione delle attività amministrative e tecniche in ordine alla performance, trasparenza e anticorruzione.

A partire dalla fase programmatoria 2021, ai sensi dell'art. 263 c. 4-bis del DL del 19 maggio 2020, il Piano Integrato è stato arricchito di un'ulteriore sezione dedicata al POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile, redatto anche sulla base delle Linee Guida nazionali emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di dicembre 2020.

Al momento della redazione del presente documento, la Conferenza Unificata ha dato il via libera al decreto del ministro per la Pubblica amministrazione con cui si definisce il contenuto del PIAO, accogliendo contestualmente la richiesta di posticipo, in sede di prima applicazione, della scadenza del 31 gennaio 2022 come termine ultimo per l'adozione dei PIAO da parte delle amministrazioni. Inoltre, è già stato avviato l'iter di approvazione del DPR che abroga le disposizioni sull'adozione, da parte delle amministrazioni, dei piani e adempimenti destinati a essere assorbiti dal PIAO. Per evitare duplicazioni e coordinare i contenuti delle sezioni del Piano, infine, il Dipartimento della Funzione pubblica adotterà specifiche linee guida.

Nelle more e in attesa dell'approvazione del Decreto del ministro per la Pubblica amministrazione e delle relative linee guida, la Scuola, in continuità con il proprio percorso di programmazione integrata di obiettivi e risorse, predispone il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione che al suo interno contiene le seguenti sezioni:

- Inquadramento strategico
- Performance
- Analisi delle aree di rischio
- Comunicazione e trasparenza
- Piano organizzativo del lavoro agile
- Programmazione del personale
- Sviluppo delle competenze del personale tecnico amministrativo

La Scuola si riserva di rivalutare e adeguare il contenuto del presente Piano alla luce della definizione dei contenuti e del format del PIAO.

Partendo dalle azioni definite dalla Scuola nella pianificazione strategica, dalle Linee Guida per le Politiche della Qualità della Scuola e dagli obiettivi derivati dal Sistema universitario (es, programmazione triennale MUR,...) nel mese di settembre si avvia un processo di programmazione

integrata di obiettivi e risorse necessarie (economiche e di personale). Entro il 31 dicembre il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione, riuniti in seduta congiunta, su proposta del Direttore approvano tutti i documenti programmatori della Scuola, tra cui il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il Budget unico di previsione annuale e triennale e la Programmazione triennale del personale.

Si evidenzia infine che nei primi mesi dell'anno 2022 emergeranno alcuni elementi che necessariamente avranno riflessi ed impatti sulla pianificazione delle attività e degli obiettivi già prefissati dalla Scuola per il 2022-2024 tra cui:

- Definizione delle attività che vedono il coinvolgimento della SISSA nell'attuazione degli interventi del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** previste nell'ambito della componente M4C2 "Dalla Ricerca all'Impresa" volta a sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo, a promuovere l'innovazione e la diffusione delle tecnologie, a rafforzare le competenze favorendo la transizione verso una economia basata sulla conoscenza;
- Analisi dei risultati ottenuti nell'esercizio di valutazione della qualità della ricerca **VQR 2015-19** estesa ai vari ambiti di interesse e le eventuali ripercussioni delle nuove modalità di valutazione

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 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 2022 (allegato n. 1).

Nel corso del 2021 è stato costituito un gruppo di lavoro - nell'ottica di un processo partecipativo di tutte le componenti della Scuola – per la redazione del Piano di uguaglianza di Genere (Gender Equality Plan – GEP), documento programmatico e strategico in materia di uguaglianza di genere, che si inserisce nell'ambito delle policy attivate dalla Commissione Europea per la promozione dell'uguaglianza di genere nella ricerca e nella innovazione. Il GEP verrà presentato agli organi di dicembre 2021, riuniti in seduta congiunta, e allegato al presente Piano (allegato n. 7)

Struttura del Piano di attività e organizzazione 2022-2024

Il Piano si articola nelle seguenti sezioni e relativi contenuti:

INTRODUZIONE

Descrive le caratteristiche dell'organizzazione

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO

Illustra il posizionamento della Scuola e gli elementi del contesto in cui opera e descrive le linee di sviluppo con riferimento ai documenti di pianificazione strategica ed economico-finanziaria esistenti.

2. PERFORMANCE

Esponde la programmazione del ciclo della performance organizzativa e individuale e definisce gli obiettivi e target su cui si fondano le attività operative programmate in coerenza con la strategia della Scuola e la sostenibilità economico-finanziaria.

3 – 4. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO, COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Corrispondono al Piano triennale per la prevenzione della Corruzione e della trasparenza (PTPCT) redatto in attuazione alla Legge 190/2012, del D.lgs. 33/2013 (e successive modificazioni) e sulla base di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA).

5. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

Costituisce lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

6. PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

Definisce la programmazione triennale del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo della SISSA per il periodo 2022-2024 e costituisce lo sviluppo coerente delle precedenti programmazioni triennali secondo le direttrici di sviluppo e degli indirizzi degli Organi di Governo della Scuola.

7. SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Esponde il piano di sviluppo degli strumenti necessari alla mappatura delle competenze ed il piano triennale della formazione 2022-2024.

INTRODUZIONE

CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

La SISSA è un istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale con mandato di promozione della ricerca scientifica avanzata e dell'alta formazione attraverso corsi finalizzati al conseguimento del titolo di Philosophiae Doctor (PhD) equiparato al titolo di Dottorato della Ricerca.

Per quanto riguarda l'organizzazione dell'attività didattica e di ricerca, la Scuola è organizzata in tre Aree scientifiche (Fisica, Matematica e Neuroscienze) 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.

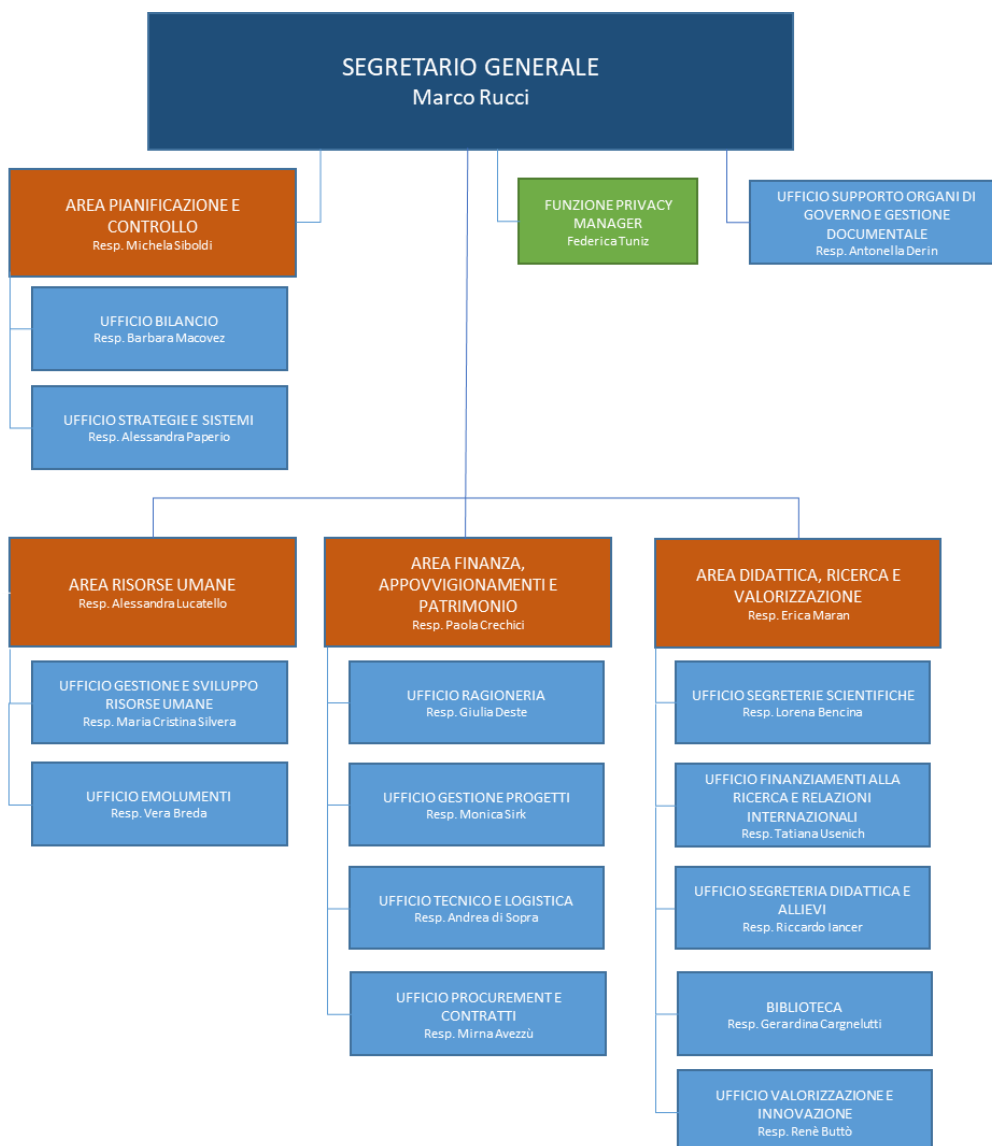
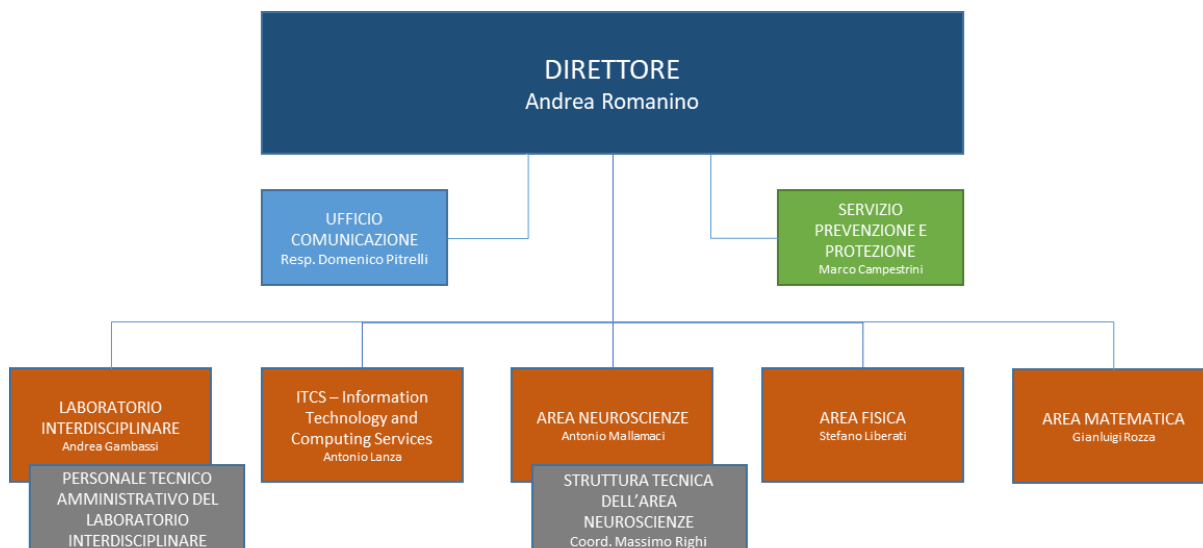


Figura 1 - Articolazione della Scuola al 01/11/2021

Risorse Umane

La SISSA è caratterizzata da una numerosità dell'organico di personale relativamente contenuta: al 1° novembre 2021 erano presenti alla SISSA 90 unità strutturate di personale docente e ricercatore (di cui 13 ricercatori a tempo determinato) e 120 assegnisti di ricerca. Il personale tecnico e amministrativo era composto di 122 unità: 109 a tempo indeterminato e 8 a tempo determinato cui vanno aggiunti 4 tecnologi ed il Segretario Generale, unico dirigente.

Nonostante le dimensioni la qualità risulta molto elevata, sia in ambito didattico e scientifico sia per quanto riguarda i servizi di supporto; la Scuola ha investito molto nell'ultimo quadriennio sulle risorse umane, sia in termini di assunzioni esterne che di valorizzazione del personale interno. A tal proposito si evidenzia che tra gli obiettivi strategici particolare attenzione viene posta al programma di formazione del personale tecnico-amministrativo finalizzata ad uno sviluppo mirato delle competenze.

Si riporta di seguito la composizione delle categorie di personale presenti alla SISSA al 1° novembre 2021:

Categoria di personale	01.11.2021
Professori I ^a fascia	46
Professori II ^a fascia	26
Ricercatori	5
Ricercatori a t. determinato	13
Totale DOC+RIC	90
Dirigenti a contratto	1
PTA tempo indeterminato	109
PTA tempo determinato	8
Tecnologi	4
Totale PTA, Tecnologi e Dirigenti a contratto	122
Assegnisti di ricerca (FTE)	120
TOTALE COMPLESSIVO	332

Tabella 1 – Personale SISSA al 01/11/2021

L'organizzazione amministrativa

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

Come già evidenziato nei precedenti Piani, 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.

In quest'ottica di ridefinizione delle competenze in chiave manageriale si è proceduto a ridefinire in modo chiaro i comportamenti attesi dai diversi attori (collaboratori, responsabili di ufficio, responsabili di Area, Segretario Generale) rispetto alla pianificazione, gestione risorse umane, innovazione,

comunicazione e gestione operativa: tali innovazioni hanno trovato recepimento nelle nuove schede di valutazione individuale allegate al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2020.

Strutture interistituzionali: IFPU, IGAP, TQT

La vocazione interdisciplinare che la Scuola persegue già da alcuni anni, ha portato, nel corso del 2018, alla nascita di due Istituti di natura interarea e interistituzione rispettivamente:

- l'Institute for Geometry and Physics – **IGAP** in cui SISSA e ICTP uniscono le loro forze come centri di eccellenza sia in fisica che matematica con l'obiettivo di promuovere progetti di ricerca interdisciplinari e innovativi in queste due discipline.
- l'Institute for Fundamental Physics of the Universe - **IFPU**, fondato grazie all'accordo e al lavoro della SISSA e di altre tre importanti istituzioni scientifiche nazionali e internazionali, l'Abdus Salam International Centre for Theoretical Physics (ICTP) di Trieste, l'Istituto nazionale di astrofisica (INAF) e l'Istituto nazionale di fisica nucleare (INFN), il cui obiettivo è di favorire l'incontro e la sinergia tra gruppi separati sia da barriere geografiche che culturali, attraverso una struttura che offra spazi e fondi per attività innovative e focalizzate sulle grandi sfide che questa nuova fase della fisica ci pone.

L'Institute for Fundamental Physics of the Universe (IFPU), inaugurato nel 2018, ideato quale centro di eccellenza internazionale che promuova la ricerca teorica nell'ambito della fisica fondamentale dell'Universo, ha visto nel corso del 2017 porre le basi della sua creazione conclusasi con la firma della relativa convenzione nel 2018. Gli enti che vi partecipano sono, oltre alla SISSA, il Centro Internazionale di Fisica Teorica (ICTP), le Università di Trieste e di Udine, l'INAF e l'INFN. Le sue finalità consistono nell'ospitare e promuovere progetti di ricerca di alto contenuto innovativo focalizzati alla fisica in relazione alla cosmologia e all'astrofisica, il tutto in un ambiente improntato alla collaborazione tra studiosi italiani e stranieri e alla sinergia e coesione della comunità scientifica a livello regionale in un'ottica di potenziamento della stessa a livello internazionale.

L'Institute for Geometry and Physics (IGAP), inaugurato nel 2018, sviluppato in collaborazione con l'ICTP e principalmente focalizzato sulla didattica, permette agli studenti interessati di costruire un curriculum studi in cui inserire corsi mutuati da quelli della Fisica Teorica delle Particelle e quelli di Geometria e Fisica Matematica e prospetta comunque possibili importanti risvolti e ricadute anche nell'ambito della ricerca.

Nell'ambito delle strutture interistituzionali, nel corso del 2018 si sono poste le basi per la costituzione del nuovo ***“Trieste Institute for the Theory of Quantum Technologies” (TQT)***, progetto congiunto di SISSA, Centro Internazionale di Fisica Teorica (ICTP) e Università degli Studi di Trieste che intende unire e coordinare le iniziative e le competenze dei numerosi ricercatori e ricercatrici che nelle università e nei centri di ricerca regionali si occupano di quantum technologies. Scopo principale del progetto è quello di promuovere la collaborazione tra studiosi italiani e stranieri, anche attraverso l'organizzazione di conferenze e scuole di alto livello, per favorire la ricerca interdisciplinare e l'innovazione, massimizzando l'impatto su scala internazionale.

L'Istituto vuole diventare un punto di riferimento internazionale per la formazione e la ricerca sulle tecnologie quantistiche, settore al centro di importanti finanziamenti europei e uno dei temi su cui si costruirà il programma scientifico di ESOF2020.

Nel 2021 infine, tra la Sissa, l'Università degli Studi di Trieste e l'Università di Udine si è costituito, in data 30.11.2021, **il Centro interuniversitario in data science e intelligenza artificiale "DS-AI INSTITUTE"**, al fine di promuovere 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, e promuovere inoltre l'attivazione di corsi di dottorato congiunti, di corsi di master e favorire lo scambio di informazioni tra ricercatori del settore, anche nel quadro di una collaborazione con altri organismi di ricerca nazionali e internazionali e con unità operative di ricerca costituite presso strutture di ricerca di enti pubblici e privati italiani e stranieri, nonché una collaborazione con gli operatori pubblici e privati che applicano la data science ai propri obiettivi istituzionali e core business.

Alle iniziative del Centro collaboreranno anche l'International Centre for Theoretical Physics (ICTP), il MIB Trieste School of Management e le Assicurazioni Generali S.p.A, con le modalità e nei limiti previsti dai successivi accordi di collaborazione fra il Centro e tali enti ed in virtù del Memorandum of Understanding sottoscritto in precedenza.

Risorse strumentali

Punto di forza nell'ambito delle risorse strumentali è la peculiarità della sede, unica per tutte le attività istituzionali in 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. 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. A tale scopo è stata operata un'attività finalizzata alla riorganizzazione degli spazi della Scuola: è stato concluso l'intervento per la riqualificazione delle aree attualmente destinate a terrazza poste al VI piano della sede principale ed è già completata ristrutturazione degli spazi della sede della SISSA dislocata a Miramare (precedente sede principale) destinata ad accogliere la sede dei due istituti interea IGAP e IFPU di recente istituzione.

Sulla base di quanto definito nel nuovo Piano Strategico della Scuola va fatto cenno alle attività legate alla rilettura organica del comprensorio SISSA in termini di "Campus" quale struttura globale non solo intesa in senso fisico ma anche come spazio di incontro e interazione ovvero come sistema organizzato per valorizzare idee e talenti, che funga da acceleratore della comunità SISSA. Un ambiente accogliente e confortevole sotteso ad una realtà in cui si incontrano e coabitano in maniera coesa Didattica, Ricerca, Terza Missione ed Organizzazione mantenendo vivo il contatto tra scienza e cultura in un dialogo costante e proficuo con le istituzioni cittadine e le realtà culturali e sociali del territorio locale nazionale ed internazionale. In particolare, nel breve periodo, è prevista la stesura di uno studio preliminare volto ad esaminare lo stato dei luoghi del comprensorio di via Bonomea rientrante nella revisione organica del Campus SISSA. Per tale investimento iniziale sono stati previste apposite risorse della Scuola finalizzate al Piano Strategico.

Tra le risorse strumentali a disposizione della Scuola va annoverato il cluster "Ulysses", presente in SISSA dal 2014: il sistema di supercomputer si pone per potenza di calcolo tra le infrastrutture HPC più grandi e potenti in Italia dopo quelle del CINECA. Lo sviluppo della potenza di calcolo di tali supercomputer (tanti computer collegati tra loro con una rete superveloce, formando un cluster) non solo rende possibile l'analisi in tempi ragionevoli di una grandissima mole di dati da cui estrarre nuove correlazioni e quindi nuove conoscenze, ma anche per le risoluzioni di modelli matematici complessi che rappresentano teorie sempre più rappresentative della complessa realtà.

Contesto economico-finanziario

L'anno 2021 si sta concludendo con effetti ancora molto pesanti sotto il profilo della salute pubblica di successive ondate della pandemia COVID-19 ma con auspici più positivi sul versante della ripresa economica del Paese. Il prodotto interno lordo nel 2021 nelle previsioni del Governo nella Nota di Aggiornamento al Documento di Finanza Pubblica (NADEF) cresce oltre il 6%.

In particolare, positivi effetti sono attesi anche per il sistema universitario e della formazione superiore da un lato per l'impatto derivante dall'attuazione del Piano Nazionale di Resilienza e Ripresa (PNRR) dall'altro per i preannunciati incrementi pluriennali del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) previsti nel disegno di legge di bilancio per il 2022 presentato alle Camere e in corso di approvazione al momento della redazione della presente relazione.

Per quanto di interesse specifico per le Scuole a ordinamento speciale, è previsto al momento un aumento significativo a regime della quota di FFO nel 2024, pari a circa il 15% dell'ammontare complessivo del 2021: al netto di quanto allocato per la Scuola Meridionale, 16 milioni di euro a fronte degli attuali circa 103 milioni di euro.

Oltre all'aumento della quota relativa alle Scuole sono previsti finanziamenti finalizzati a piani straordinari di assunzioni per il personale docente e ricercatore e, novità rilevante, anche per il personale tecnico amministrativo. La misura dei finanziamenti per i piani straordinari di pertinenza della Sissa non è al momento ipotizzabile poiché la norma parla di criteri diversi da quelli previsti per la distribuzione del FFO e stabiliti con decreto ministeriale che tenga conto della valutazione della qualità dei prodotti della ricerca in base alla VQR 2015-19 (i cui esiti sono attesi per la primavera 2022) e delle politiche di reclutamento.

In sede di predisposizione dei documenti contabili per il Budget annuale per il 2022 e pluriennale 2022/2024 non può, in via prudenziale, tenersi conto di una norma contenuta in un disegno di legge in corso di discussione parlamentare, pertanto i ricavi per il bilancio triennale scontano ancora gli effetti dell'atavico sotto finanziamento di SISSA – sempre ribadito nelle relazioni ai bilanci preventivi e di esercizio degli ultimi anni – e pur incrementando il valore dell'assegnazione del 2021 di un punto percentuale per anno, l'equilibrio di bilancio è raggiunto ricorrendo all'utilizzo di riserve patrimoniali per gli esercizi 2023 e 2024.

Per l'anno 2022, inoltre, in sede previsionale si è dovuto ricorrere a un notevole ridimensionamento delle previsioni di costo per acquisti di beni e servizi per tutte le voci che non sono correlate ad obbligazioni e contratti giuridicamente vincolanti, in ragione della norma di cui alla Legge di Bilancio 2020 in base alla quale anche per il 2022 non può essere superato il limite di spesa, pari alla media del triennio 2016/2018, per acquisti di beni e servizi, salvo che i ricavi del 2021 non siano superiori a quelli del 2018. Per queste ragioni dopo l'approvazione del bilancio di esercizio 2021 si procederà ad una accurata valutazione di tutte le voci di costo ridotte in fase di previsione e alla luce dei risultati di bilancio e del quadro normativo ormai definito, dopo l'approvazione della legge di bilancio per il 2022 che interverrà – salvo il ricorso all'esercizio provvisorio – entro la fine del corrente anno, si assumeranno le conseguenti necessarie determinazioni.

Per quanto riguarda i finanziamenti derivanti dalla Regione Friuli Venezia-Giulia, la programmazione triennale 2020-22 ha sostenuto 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) e ha contribuito al sostegno alle spese correnti in ambito di

ricerca, organizzazione e servizi in continuità (sia di contenuti che quantitativi) con il precedente piano triennale.

È in corso di definizione la Programmazione Triennale Regionale per il triennio 2022-24 e dalle notizie ad oggi conosciute l'impegno regionale per il sistema universitario continuerà sul solco delle precedenti con dimensioni finanziarie in aumento.

Con il DM 289 dd. 25.03.2021 il MUR ha definito le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati. Il decreto ha individuato i seguenti obiettivi specifici volti ad ampliare l'accesso alla formazione universitaria; promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese; innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze; essere protagonisti di una dimensione internazionale; investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.

Le risorse per la Programmazione Triennale sono state aumentate, oltre alle risorse specifiche pari a 65 milioni di euro destinati alla valutazione di una parte degli obiettivi, in base a quanto previsto dal D.L. 34/2020 (cosiddetto "Decreto Rilancio") in particolare all'art. 238, al fine di promuovere l'attività di ricerca e valorizzare il contributo del sistema universitario alla competitività del Paese (100 mln nel 2021 e 200 mln nel 2022 e 2023, di cui il 70% destinate ad integrare parte della quota base del fondo di finanziamento ordinario degli anni di riferimento ed il 30% destinate alla valutazione dei risultati dei programmi con riferimento agli obiettivi B ed E). Infine sono stati stanziati 3 milioni di euro annui destinati ad un programma congiunto presentato dalle sei Scuole a ordinamento speciale per azioni collegate agli obiettivi di cui sopra.

Per quanto attiene al programma individuale di Ateneo, considerato l'esiguo numero di obiettivi attivabili dalle Scuole, la SISSA sulla base di un'analisi integrata e coordinata con le strategie delineate dalla Scuola ha individuato rispettivamente gli obiettivi collegati all'essere protagonisti di una dimensione internazionale (obiettivo D) abbinati ad indicatori collegati alla mobilità dei dottori di ricerca a livello internazionale e all'implementazione del programma visiting dall'estero e quelli volti ad Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università (obiettivo E) abbinati ad indicatori di reclutamento di ricercatori di cui all'art.24 c.3 lett. a) e lett. b) della L 240 dd 30.12.2010 sul totale docenti di ruolo e sull'incremento di risorse per la formazione del personale tecnico-amministrativo. Per quanto attiene al programma Interateneo Scuole Superiori le sei Scuole hanno deliberato di orientare gli investimenti in ambiti il più possibile coerenti con le sfide del PNRR e che possano comunque trovare riferimenti e connessioni con i temi di ricerca portati avanti dalle Scuole.

Continuano a rimanere a buoni livelli le opportunità di finanziamenti alla ricerca su bandi competitivi in primis quelli del programma Horizon Europe, (va notato come anche se il tasso di successo di sistema si sta abbassando, per la maggiore competizione, continuano a rimanere di alto livello le performance dei Principal Investigator SISSA)

I ricavi previsti nel bilancio di previsione annuale 2022 e nel suo sviluppo triennale 2023-24, caratterizzati come accennato in precedenza dall'applicazione del principio della prudenza, consentono, nonostante tutto di destinare risorse alla ricerca e alla formazione in linea con quanto previsto e assegnato nel biennio 2020-22. Si ricorda che dal 2016 al 2019 pesanti sacrifici, al fine di mantenere in pareggio il budget senza ridurre le risorse alla ricerca e alla formazione, sono stati fatti ricadere, in termini di assegnazione, principalmente sul cd. funzionamento (servizi logistici, manutenzioni ordinarie, ecc.) e dal 2020 si è reso, altresì, necessario ridurre, sia pur per importi contenuti, anche i budget di Area, in applicazione delle norme nazionali relative al contenimento delle spese per beni e servizi.

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, anche in linea con le indicazioni ANVUR, anche per il triennio 2022-24 l'approvazione del Budget di previsione e del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO ex art 6 del DL 80/2021 che di fatto sostituisce il Piano integrato dei precedenti anni) avverranno nella stessa seduta degli organi, 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 della gestione dei trade off che naturalmente si pongono in caso di obiettivi in "competizione" tra loro per le risorse disponibili

In tema di programmazione strategica si ricorda che nel corso del 2020, per rilanciare il futuro della Scuola e per riaggregare la comunità in un momento difficile, si è intrapreso il progetto "SISSA back to the future", sfociato poi nel Piano Strategico SISSA 2021-2023 approvato dagli organi di dicembre 2020. Nel corso del 2021, i quattro nuovi indirizzi strategici individuati (Campus, Digitalizzazione, Placement e Organizzazione agile) sono stati declinati e dettagliati in ottica più attuativa ed operativa dai gruppi di lavoro dedicati e sono attualmente oggetto di analisi per la definizione di ulteriori sviluppi futuri.

1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

1.1 MISSION

La Scuola, realtà di eccellenza nel panorama universitario italiano, ha come scopo lo sviluppo della scienza e la preparazione dei giovani alla ricerca avanzata, pura e applicata, e all'insegnamento universitario superiore ed è stata la prima istituzione in Italia a promuovere corsi post-laurea per il conseguimento del titolo di PhD quando ancora, in Italia, non esisteva un programma formativo di dottorato di ricerca.

La SISSA promuove e attua le proprie attività di ricerca in diverse aree della fisica, della matematica e delle neuroscienze, sia in ambito teorico che sperimentale, con riguardo sia alla ricerca di base che a quella applicata. I progetti di ricerca sono coordinati da scienziati di fama internazionale: alcuni docenti della Scuola hanno ricevuto lauree "honoris causa" in prestigiose università straniere, sono risultati vincitori di importanti premi scientifici o sono membri di autorevoli accademie scientifiche. Gli scienziati della SISSA si aggiudicano ogni anno importanti finanziamenti internazionali o italiani. 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. Viene garantita la più completa libertà nella scelta del percorso formativo: i docenti mostrano possibili strade e gli studenti procedono con indipendenza e creatività.

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.

Stakeholder

Gli stakeholder di riferimento della SISSA sono rappresentati da:

- una comunità tecnico scientifica di dimensioni limitate (circa 600 persone) ma le cui quattro componenti principali (docenti e ricercatori; personale di ricerca temporaneo; studenti di dottorato; personale tecnico amministrativo) risultano fortemente integrate
- gli enti pubblici e privati che finanziano la ricerca e l'alta formazione della SISSA
- la comunità scientifica internazionale in diretto contatto con la SISSA
- la comunità scientifica locale
- la comunità locale territoriale (istituzioni; rappresentanti politici; cittadini)
- l'insieme dei potenziali scienziati/ricercatori/studenti
- il sistema dei fornitori e di quanti intrattengono rapporti commerciali con la Scuola

1.2 PIANO STRATEGICO 2021-2023

Nel mese di settembre 2016 gli organi di governo della Scuola hanno approvato il primo **Piano Strategico 2016-2020** che ha definito, dopo un articolato processo di condivisione con gli stakeholder, le azioni strategiche da perseguire nel quinquennio considerato suddivise nelle mission: Ricerca, Didattica, Terza Missione ed Obiettivi Trasversali.

Nell'anno 2019 gli organi hanno ritenuto necessario aggiornare il Piano Strategico estendendolo all'anno 2022 (in vista anche del cambio di Direzione della Scuola che avverrà nell'autunno del 2021). Il **Piano Strategico 2016-2022**, approvato dagli organi nel mese di gennaio 2020, è stato elaborato in una sostanziale continuità con il piano precedente.

La pandemia occorsa nell'anno 2020 ha inevitabilmente travolto le attività all'interno della Scuola sia come singoli che come comunità e modificato il contesto di ricerca ed istruzione nazionale e internazionale in cui la SISSA si inserisce.

È emersa all'interno della comunità SISSA la necessità di non subire passivamente la situazione del momento e di pensare in maniera proattiva all'evoluzione futura della Scuola. Dal mese di giugno si è quindi avviato il progetto "**SISSA Back to the future**" al fine di condividere e raccogliere le idee di tutta la comunità: il percorso ha dato l'occasione per riflettere sulle missioni fondamentali (didattica ricerca e terza missione) le infrastrutture ed i processi tecnico-amministrativi. Per gestire questo progetto, coordinato da una cabina di regia, sono stati creati dei gruppi catalizzatori ed un forum interno che hanno coinvolto trasversalmente tutte le componenti della Scuola.

Il progetto ha portato alla luce sia elementi di novità che elementi di continuità rispetto alle linee strategiche già definite e perseguite dalla Scuola.

È emersa trasversalmente e costantemente la spinta verso la coesione della comunità, la condivisione di valori e di una cultura organizzativa globale caratterizzata dall'agilità di informazione, risorsa preziosa e fondamentale.

Nel mese di dicembre 2020 gli organi della Scuola hanno quindi definito ed approvato il nuovo **Piano Strategico 2021-2023** individuando, nel contesto di tutti i fattori strategici emersi dal progetto, quattro nuovi indirizzi per le attività e l'agire della SISSA:

- 1) Campus
- 2) Digitalizzazione
- 3) Placement dei giovani ricercatori
- 4) Organizzazione agile

Al fine di definire per ciascuna delle nuove linee di indirizzo delle proposte in ottica più attuativa ed operativa, nel 2021 sono stati costituiti quattro gruppi di decollo la cui composizione è stata comunicata agli organi del mese di marzo 2021. I lavori dei gruppi di decollo, riportati in quattro documenti distinti ed eterogenei tra loro e presentati agli organi di maggio 2021, sono stati successivamente organizzati e raccolti in un'unica sintesi in maniera sistematica dall'Ufficio Strategie e Sistemi e presentati agli organi congiunti di dicembre 2021.

1.3 ANALISI DEL CONTESTO: ELEMENTI DI IMPATTO SULLA PIANIFICAZIONE AZIONI 2022-2024 DELLA SCUOLA

Si riportano di seguito gli elementi più significativi che necessariamente impattano e concorrono alla definizione della programmazione e pianificazione delle azioni strategiche ed operative e degli obiettivi generali e specifici della Scuola per il triennio 2021-2023:

- 1. Programmazione triennale delle università MUR 2021-(DM 289 del 25/03/2021 Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2021-2023)**
- 2. VQR 2015-19 (Sistema CRUI-Unibas)**
- 3. Report ISAC**
- 4. Dipartimenti di Eccellenza**
- 5. Accreditamento iniziale della Scuola**

1.3.1 Programmazione Triennale MUR

Il Mur con il DM 289 dd. 25.03.2021 ha definito le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati. Il decreto contiene gli obiettivi di sistema e le relative azioni attorno a cui gli Atenei devono costruire i loro programmi triennali ai sensi di quanto disposto della legge 43/2005. La Programmazione Triennale 2021-23 risulta finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario tenuto conto altresì dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale, in tal senso, ne costituiscono obiettivi specifici:

- A. ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- B. promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese;
- C. innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze;
- D. essere protagonisti di una dimensione internazionale;
- E. investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

Le risorse specifiche per la programmazione triennale ammontano a 65 milioni di euro e sono destinate alla valutazione dei risultati dei programmi di cui agli obiettivi A, C e D e relative azioni. Diversamente da quanto avvenuto nelle passate programmazioni, tale stanziamento è stato integrato dalle disposizioni del D.L. 34/2020 (cosiddetto "Decreto Rilancio") in particolare all' art. 238, al fine di promuovere l'attività di ricerca e valorizzare il contributo del sistema universitario alla competitività del Paese. L'articolo in questione ha previsto uno stanziamento aggiuntivo al Fondo di Finanziamento Ordinario nazionale di 100 milioni per l'anno 2021 e 200 milioni a decorrere dal 2022.

Con riferimento a tali importi si evidenzia che il 70% delle risorse di cui sopra sono destinate a sostenere gli obiettivi generali di sviluppo degli Atenei e vengono ripartite tra gli Atenei in proporzione al peso della quota base quale integrazione della quota base del FFO ed indicati all'interno dei decreti di riparto del finanziamento degli Atenei, diversamente il restante 30% viene assegnato agli Atenei sulla base dei programmi presentati con riferimento agli obiettivi B ed E e relative azioni.

Pertanto le risorse complessivamente messe a disposizione per finanziare i programmi presentati dagli Atenei sono pari a:

- 65 milioni per ciascun anno del triennio 2021-2023 (obiettivi A, C e D)
- 30 milioni per il 2021 e 60 milioni per gli anni 2022 e 2023 (obiettivi B ed E) sono ripartite tra gli Atenei sulla base del peso della quota base FFO del 2020,

Il DM 289 ha inoltre previsto per le sole Scuole Superiori ad O.S. un ulteriore stanziamento pari a 3 milioni di euro annui, esso è destinato a un programma congiunto presentato dalle Scuole a ordinamento speciale per azioni collegate agli obiettivi di cui sopra. Il finanziamento anche in questo caso verrà ripartito sulla base del peso della quota base FFO del 2020.

Con la Nota 07345 del 21 maggio 2021 il MUR ha reso noto le modalità operative, diversamente dalle precedenti programmazioni triennali, a ciascun Ateneo viene attribuito un budget prefissato calcolato in proporzione al peso della quota base (costo standard se previsto) utilizzato ai fini del riparto del FFO nel 2020.

Per ciascun obiettivo il citato decreto prevede un insieme di indicatori che possono essere scelti autonomamente dagli Atenei. Ciascun Ateneo è tenuto a definire un programma individuale identificando le azioni da attuare con riferimento ad almeno un obiettivo, almeno due indicatori per ogni obiettivo e le risorse necessarie per il raggiungimento del target indicato.

Come già avvenuto nel passato, la scelta degli obiettivi e delle linee di azione da intraprendere deve trovare stretta coerenza con quanto delineato dall'Ateneo nel Piano Strategico in essere e con la programmazione economico-finanziaria in considerazione della necessaria sostenibilità nel tempo delle azioni individuate. I programmi presentati sono inizialmente approvati dal MUR avvalendosi dell'ANVUR; similmente a quanto accaduto nelle scorse programmazioni i risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione del predetto importo; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e ai rispettivi target.

Per la prima volta alle 6 Scuole superiori ad ordinamento speciale è stata richiesta la presentazione di un programma congiunto in aggiunta al proprio programma individuale; il programma definito coralmemente tra le Scuole verte sul conseguimento di uno o più degli obiettivi della programmazione triennale, contiene le stesse indicazioni dei programmi individuali e scadenza di presentazione, peraltro, gli obiettivi e le azioni prescelti dovranno essere sviluppati congiuntamente, mentre gli indicatori selezionati potranno essere differenti per le 6 Scuole.

Posto l'importo del finanziamento assegnato sulla base del peso quota base, ciascuna Scuola definisce l'ammontare delle risorse destinate all'obiettivo individuato, l'indicatore ed il target collegato, tali parametri vengono calcolato separatamente per ciascuna istituzione.

Il raggiungimento del target su un indicatore da parte di una singola Scuola verrà valutato per due terzi con riferimento alla Scuola stessa e per un terzo in modo complessivo in base alla media dei risultati raggiunti dalle Scuole, tenuto conto dell'entità delle risorse destinate da ciascuna Scuola al relativo obiettivo.

Sulla base di quanto descritto la SISSA ha provveduto a presentare entro la scadenza del 29 luglio 2021 entrambi i programmi richiesti dei quali si fornisce un breve sunto.

Programma individuale SISSA

Il programma individuale di Ateneo, in base alle peculiarità della struttura delle fonti di finanziamento già accennate, è suddiviso in due sezioni:

I sezione riferita agli obiettivi A, C e D quali obiettivi specifici della Programmazione Triennale Mur con risorse pari a 65 milioni annui

Il sezione riferita agli obiettivi B ed E quali obiettivi volti alla promozione dell'attività di ricerca svolta dalle università e alla valorizzazione del contributo del sistema universitario alla competitività del Paese con risorse pari a 30 milioni per il 2021 e 60 milioni per il 2022-23.

Le due sezioni per la SISSA si traducono come indicato nella tabella che segue; per esse si prevede un'assegnazione provvisoria pari ad **euro 1.180.618**.

<i>SEZION PROGRAMMA / TIPOLOGIA RISORSE</i>	<i>OBIETTIVO RIFERIMENTO PROGRAMMA</i>	<i>RISORSE DESTINATE</i>	<i>ASSEGNAZIONE PROVVISORIA MUR</i>
SEZIONE I PROGRAMMAZIONE TRIENNALE (obiettivi specifici)	A - Ampliare l'accesso alla formazione universitaria C - Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle diseguaglianze D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale	65 mln annui distribuiti su peso della quota base (2020)	EURO 667.306
SEZIONE II D.L. 34/2020 - OBIETTIVI GENERALI DI SVILUPPO DELLE ATTIVITA' DI RICERCA anno 2021 100 MLN di cui 30 MLN sezione II anni 2022-23 200 MLN di cui 60 MLN sezione II	B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	30 MLN distribuiti su peso della quota base (2020)	EURO 513.312

Programma individuale - I e II sezione

Per quanto attiene alla scelta degli indicatori relativi alle singole sezioni, considerato l'esiguo numero di obiettivi attivabili dalle Scuole, la SISSA sulla base di un'analisi integrata e coordinata con le strategie delineate dalla Scuola per i prossimi anni ha individuato i seguenti obiettivi ed indicatori:

Obiettivo D – Essere protagonisti di una dimensione internazionale abbinato ad indicatori collegati alla mobilità dei dottori di ricerca a livello internazionale e all'implementazione del programma visiting dall'estero

Obiettivo E – Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università abbinato ad indicatori di reclutamento di ricercatori di cui all'art.24 c.3 lett. a) e lett. b) della L 240 dd 30.12.2010 sul totale docenti di ruolo e l'incremento di risorse per la formazione del personale tecnico-amministrativo

INDICATORI DI RIFERIMENTO SEZIONE I	Livello iniziale	Target finale 2023
D_b: Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	10/67 = 14,93%	20%
D_i: Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	14/91 = 0,1538	22%

INDICATORI DI RIFERIMENTO SEZIONE II	Livello iniziale	Target finale 2023
E_b: Proporzione di ricercatori di cui all'art.24 c.3 lett. a) e lett. b) sul totale docenti di ruolo	13/91 = 14,29%	17%
E_h: Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero TA di ruolo	53.332,26/107 = 498	700

È doveroso evidenziare che le assegnazioni indicate sono provvisorie poiché vincolate al raggiungimento del target finale indicato nel programma, di conseguenza, i risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione del predetto importo; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e ai rispettivi target.

Programma CONGIUNTO SCUOLE SUPERIORI

Per quanto attiene al programma Interateneo Scuole Superiori le sei Scuole hanno deliberato di orientare gli investimenti in ambiti il più possibile coerenti con le sfide del PNRR e che possano comunque trovare riferimenti e connessioni con i temi di ricerca portati avanti dalle Scuole.

Le Scuole pur eterogenee non solo in termini dimensionali, ma anche per specificità disciplinari, storia e collocazione territoriale hanno individuato significative dimensioni trasversali nell'ambito

delle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico e di conoscenze. Lo scopo che si sono preposte consiste nel conferire loro ulteriore valore attraverso azioni di sistema tese a ridurre lo scollamento tra il mondo accademico e della ricerca, la società civile e l'impresa; a favorire l'integrazione di discipline e competenze su temi a forte connotazione interdisciplinare e di interesse nazionale; a presentare unitariamente un'immagine dell'eccellenza italiana ai collaboratori e competitori internazionali.

In questa direzione si colloca la scelta dell'obiettivo comune B "Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese" ed in particolare le azioni previste dal programma congiunto:

B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze"

B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee

Le risorse assegnate alla SISSA per il triennio 2021-2023 sulla base del suddetto programma si collocano come segue

<i>TIPOLOGIA PROGRAMMA</i>	<i>OBIETTIVO RIFERIMENTO PROGRAMMA</i>	<i>RISORSE DESTINATE</i>	<i>ASSEGNAZIONE PROVVISORIA MUR</i>
<i>PROGRAMMA INTERATENEO SCUOLE SUP. O.S.</i>	OBIETTIVI A, B, C, D, E	3 mln annui distribuiti su peso della quota base (2020)	EURO 1.541.647

AZIONE B.2: Trasferimento tecnologico e di conoscenze.

Questa azione persegue il trasferimento tecnologico e delle conoscenze lungo diverse direttrici:

- 1) Trasferimento tecnologico
- 2) Merito e Mobilità sociale
- 3) Placement
- 4) Orientamento
- 5) Public Engagement

In particolare la SISSA sulla base del percorso già intrapreso negli scorsi anni risulta estremamente attiva nell'ambito del Public Engagement e del Placement e ha svolto varie attività collegate che riguardano l'attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola, seminari pubblici e dibattiti, formazione professionale a specifiche categorie di soggetti, partnership con eventi di PE nazionali o internazionali: appuntamenti di tipo culturale su Arte e Scienza, realizzati in collaborazione con scienziati SISSA, iniziative di valorizzazione e sviluppo del talento studiate e dedicate a studenti di dottorato e dottori di ricerca. Nell'ambito del programma congiunto è stato quindi definito un percorso coerente con il piano strategico delle istituzioni proponenti, le azioni proposte all'interno di questo programma hanno lo scopo di estendere e rafforzare, sia quantitativamente che qualitativamente, l'impegno nel PE in quelle direzioni che — anche se parzialmente esplorate in passato — non sono state oggetto di una sperimentazione e programmazione organica per mancanza di risorse finanziarie e umane dedicate. In particolare, nell'arco del triennio, si intendono sviluppare, a scacchiera, alcuni progetti in cui le Scuole avranno

la possibilità di inserirsi e contribuire. In tal senso la SISSA si riporta l'indicatore relativo alle attività trasferimento di conoscenza completo di target finale.

INDICATORI DI RIFERIMENTO SEZIONE I	Livello iniziale	Target finale 2023
B_g - Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti dell'Ateneo (*)	8/91= 8,8%	14/91=15,4%

AZIONE B.3: Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee

L'azione mira a consentire di affrontare con una molteplicità di competenze complementari quei temi che richiedono un approccio multidisciplinare ed integrato e che quindi non potrebbero essere trattati individualmente da ciascuna Scuola. In questo senso la ricerca rappresenta uno strumento per favorire l'integrazione delle Scuole nella logica presentata dal progetto di rete a 6, vista proprio come infrastruttura a supporto della ricerca. Le attività di ricerca saranno inoltre lo strumento per attivare processi di disseminazione, formazione, impatto socio-economico. Esse rappresentano dunque un presupposto per sperimentare i processi di ricaduta per la competitività del Paese. Si tratta dunque di cogliere il senso delle trasformazioni in atto per mettere a disposizione del Paese, dell'Europa e del Mondo le potenzialità delle sei Scuole e la loro capacità di fare rete con Partner nazionali e internazionali sui temi che rappresentano le grandi sfide dei nostri tempi e che vengono anche delineate dal PNRR italiano. Le tematiche oggetto di azione trasversale saranno inquadrare in tre macro-tematiche collegate agli obiettivi del PNRR che vedono le Scuole in una situazione iniziale in cui rivestono individualmente un ruolo di punta: 1) Scienza e analisi dei dati 2) Salute 3) Sostenibilità. L'indicatore c) "spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo" è stato scelto dalla SISSA insieme a Gran Sasso Science Institute, Scuola Normale Superiore, Sant'Anna School of Advanced Studies. Per quanto riguarda il contesto di riferimento per l'indicatore, occorre rilevare che le infrastrutture, gli strumenti di ricerca, e relativo personale che il progetto prevede di organizzare e attivare al fine del posizionamento congiunto dell'insieme delle Scuole nelle reti internazionali e europee richiederanno un ampliamento degli spazi destinati alle attività di ricerca. La misura della sua significatività varia da Scuola a Scuola anche in relazione alle dimensioni degli atenei e all'estensione degli spazi consolidati, la SISSA ha proceduto ad una ricognizione interna finalizzata ad un'allocazione di spazi funzionali alle attività di ricerca che la Scuola intende perseguire nel triennio a venire. Anche a fronte di quest'ultima attività, sono programmati alcuni interventi di riqualificazione e ridestinazione di locali già esistenti con la finalità di giungere, al termine dell'anno 2023, con una disponibilità di spazi dedicati alla ricerca pari a 7.540 mq (83 mq a testa), peraltro al momento della redazione della presente relazione la Scuola, a fronte dell'esito negativo della valutazione espressa dall'ANVUR in tema di adeguatezza risorse – target sta provvedendo alla rimodulazione del target in oggetto.

INDICATORI DI RIFERIMENTO SEZIONE I	Livello iniziale	Target finale 2023
B_c - Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo	7.181/91=78,912	7.540/91=82,857

In considerazione della rilevanza dei finanziamenti una particolare attenzione ed impegno a tutti i livelli (accademico ed amministrativo) vanno destinati per centrare il target indicato negli obiettivi programmatici.

1.3.2 VQR 2015-19

A fine novembre 2019, con il DM 1110, sono state pubblicate dal MIUR le Linee guida per la valutazione della qualità della ricerca VQR 2015-19 e nei primi giorni del mese di gennaio 2020 è stato reso pubblico da parte dell'ANVUR il relativo Bando, dando così avvio al terzo esercizio di valutazione nazionale della ricerca (VQR3).

Nel marzo 2020 l'emergenza sanitaria appena iniziata ha costretto l'ANVUR a rivedere il cronoprogramma della VQR 2015-19: con la nota del 9 aprile 2020, il Ministro ha comunicato la necessità di differire le tempistiche richieste dalla VQR, in seguito il DM 444 del 4 agosto 2020 il MUR ha provveduto a ridefinire i termini di conclusione della VQR prevedendo la nuova scadenza della pubblicazione dei risultati delle valutazioni, individuata nel 15 marzo 2022. Parallelamente l'ANVUR, in data 25 settembre 2020, ha pubblicato la versione aggiornata del Bando VQR 2015-19 facendo così ripartire formalmente la VQR3.

Nel mese di gennaio 2021 è stato pubblicato il documento dei GEV contenente i criteri di valutazione che verranno seguiti per l'attribuzione del giudizio di qualità.

La VQR 3, pur ricalcando in gran parte la struttura della precedente, presenta diverse novità soprattutto per quanto concerne le nuove disposizioni riguardo al numero di prodotti presentati, e l'attenzione all'Open Science ed alle attività di Terza Missione (intesa in una versione allargata e comprensiva di valorizzazione prodotti ricerca, imprenditorialità accademica, sostenibilità, formazione continua con particolare riguardo al Public Engagement).

La VQR 2015-19 si articola in 17 Aree Scientifiche che si collegano alle 14 Aree CUN (tre di esse vengono sdoppiate per renderle maggiormente omogenee ai fini valutativi) ed una Area Interdisciplinare di Terza Missione: per ogni Area Scientifica l'ANVUR ha proceduto alla nomina, a seguito di un apposito sorteggio, del relativo GEV (Gruppo di Esperti della Valutazione) composto da studiosi italiani e stranieri di elevata qualificazione.

Il nuovo cronoprogramma si sviluppa dal mese di gennaio 2020 fino al 30 luglio 2022 e prevede un complesso flusso di attività sia da parte dell'Ateneo partecipante che dell'ANVUR, il conferimento dei prodotti si è concluso il 23 aprile 2021.

La SISSA ha svolto le attività richieste nei termini stabiliti, il quadro dei criteri di valutazione della VQR è risultato particolarmente articolato e nel far fronte a tale complessità la SISSA è stata supportata dal Sistema di valutazione della produzione scientifica dal Sistema CRUI Unibas. A selezione ultimata la Scuola ha deciso di presentato 248 prodotti su un massimo di 252 conferibili

tutti i prodotti presentati hanno una valutazione di impatto (calcolata in base ai dati bibliometrici) compresa nel top 10% internazionale.

Sono inoltre stati presentati i 2 casi di studio per la Terza Missione come richiesto dall'ANVUR, in particolare si è illustrato l'iniziativa sperimentale volta a mettere in contatto studenti PHD e piccole medie imprese all'interno del progetto PHD4PMI e quella dedicata all'interazione con il mondo della scuola finalizzata ad avvicinare gli studenti delle scuole superiori attraverso l'incontro diretto con scienziate e scienziati. (Sissa for Schools).

A conclusione dell'esercizio di valutazione svolto dai GEV, i risultati verranno articolati sulla base di quattro profili di qualità disponibili per Dipartimento e Istituzione, si prevedono:

a) un profilo di qualità relativo al personale permanente (relativo ai ricercatori che nel periodo 2015–2019 hanno prestato servizio nella stessa Istituzione e nella stessa qualifica).

b) un profilo di qualità relativo alle politiche di reclutamento (relativo ai ricercatori che, nel periodo 2015-2019, sono stati assunti dalla Istituzione o sono transitati al suo interno in una fascia o ruolo superiore).

c) un profilo di formazione alla ricerca (relativo a coloro che risultano ricercatori in servizio presso un'Università o Enti di Ricerca al 1° novembre 2019 hanno acquisito il titolo di dottore di ricerca nel periodo 2012–2016).

d) profilo di qualità delle attività di valorizzazione della ricerca (cosiddetta “Terza Missione”)

Al di là delle graduatorie e dei rapporti redatti dall'ANVUR, gli esiti della VQR saranno utilizzati in primis nell'assegnazione dell'80% della quota premiale; in particolare dal 2022 la percentuale del 60% dell'attribuzione premiale viene ripartita sulla base dei risultati della VQR 2015-2019 utilizzando l'indicatore ottenuto come media ponderata degli indicatori a) e b) di cui sopra relativi ai profili di qualità dell'Istituzione, similmente, la percentuale del 20% viene ripartita sulla base dell'indicatore del profilo di qualità delle politiche di reclutamento b).

Si rimane pertanto in attesa della pubblicazione degli esiti di valutazione che sono attesi come da indicazione del cronoprogramma entro il 15 marzo, per i rapporti delle singole istituzioni invece sarà necessario attendere indicativamente il mese di giugno.

1.3.2.1 Sistema CRUI-UNIBAS

A partire dall'anno 2017, la SISSA ha deciso di dotarsi di un sistema di supporto per l'autovalutazione interna e lo svolgimento dei compiti collegati con la valutazione della produzione scientifica a livello istituzionale. A tal fine, ha aderito al Sistema di Supporto alla Valutazione della Produzione Scientifica promosso dalla CRUI e dall'Università della Basilicata (**Sistema CRUI –Unibas**) in grado di supportare gli Atenei nelle procedure di autovalutazione e monitoraggio della qualità della produzione scientifica. Per ciascuna tipologia di valutazione (VQR-like, FFABR, ASN) il sistema elabora dei cruscotti di indicatori complessivi dell'Ateneo ed un confronto tra gli stessi e gli indicatori aggregati calcolati su tutti gli Atenei aderenti al progetto. Tali cruscotti sono stati utilizzati per il monitoraggio periodico della qualità dei prodotti della Scuola fino all'ultima tornata svolta nell'ottobre del 2020 ma sono stati di fondamentale supporto durante la selezione dei prodotti conferiti ai fini VQR 2015-19. Peraltro la conclusione dell'esercizio di valutazione nazionale ha di fatto sancito la chiusura del progetto CRUI Unibas e di conseguenza, in un'ottica futura, la CRUI si è proposta di individuare, a valle di una procedura ad evidenza pubblica, un operatore economico che possa

dotare gli atenei di un Sistema informativo in grado di supportare la valutazione della produzione scientifica in base ai criteri e agli indicatori collegati agli esercizi di valutazione nazionali.

1.3.3 International Scientific Advisory Committee (ISAC)

Ancora ai 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.

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 al novembre 2017, ma a causa della pandemia è stato necessario posticipare l'incontro previsto per il 2020, pertanto nei giorni 11-14 ottobre 2021 si sono tenuti gli incontri in via telematica tra il Comitato ed i membri della comunità scientifica della SISSA.

L'ISAC ha sottolineato 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 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.

Sulla base delle raccomandazioni riportate nella precedente relazione datata 2017, l'ISAC si è soffermato nell'analisi delle iniziative che sono state implementate dalla Scuola nel corso di questi ultimi quattro anni constatando che buona parte delle osservazioni e dei suggerimenti rilevati sono stati recepiti dalla Direzione e dalle Aree Scientifiche con ottimi risultati. Un' esempio fra tutti è costituito dalla fondazione e sviluppo delle strutture interistituzionali dell'IFPU, IGAP, TQT e non ultimo la creazione del SISSA Data Science. Tali realtà sono state ideate e sviluppate in un'ottica di pianificazione a lungo termine basata sulla formulazione di una visione scientifica globale, il Comitato si compiace del percorso intrapreso ed esorta fortemente la Scuola a continuare in tal senso non solo all'interno delle Aree Scientifiche ma pure in generale a livello di Scuola andando a considerare un orizzonte temporale più vasto da quello richiesto nell'ambito della programmazione strategica della Scuola (3 anni) nell'ambito del quale considerare tutte le variabili fondamentali per capire cosa vuole essere la SISSA nel futuro: spazi ed edifici, risorse finanziarie, contenuti dei corsi di insegnamento, reclutamenti dei docenti, terza missione ma anche individuazione di benchmarking di riferimento all'interno del Paese e in ambito internazionale. In sostanza un piano a lungo termine (con un orizzonte temporale di 10 anni) elaborato tra le diverse Aree, i diversi Gruppi e la Direzione della Scuola potrebbe risultare utile all'individuazione di un indirizzo comune verso il quale concentrare i propri sforzi.

Il Comitato ha inserito nella sua relazione un'attenta analisi di ciascun corso di dottorato evidenziandone elementi di risalto e eventuali osservazioni e suggerimenti utili per il futuro. Sono stati inoltre sottolineati i lusinghieri risultati forniti all'interno del rapporto della Commissione Paritetica Allievi Docenti (CPAD) in merito al grado di soddisfazione generale degli studenti delle Aree.

Un ulteriore punto di attenzione è stato quello sull'equilibrio di genere e sulle diversità, in merito i membri dell'ISAC si sono congratulati per la continua attenzione posta dalle Aree Scientifiche

sull'argomento in particolare l'iniziativa "SISSA Women in Physics" è stata citata come esempio virtuoso; permane comunque la raccomandazione di continuare ad incrementare gli sforzi per migliorare la situazione.

Particolare enfasi è stata nuovamente rivolta alla necessità di collaborazione tra i diversi gruppi che compongono la comunità SISSA, importanti passi in questa direzione sono stati effettuati dalla maggior parte dei gruppi alimentati anche dalla fondazione delle realtà IFPUM, IGAP, TQT e del nuovo gruppo di Data science.

Un aspetto su cui l'ISAC ha raccomandato di mantenere costante l'attenzione è l'evoluzione della composizione del corpo docente, sia riguardo il turn over richiesto dai numerosi pensionamenti sia riguardo al problema del reclutamento della componente femminile.

Ulteriori spunti di rilevanza sottolineati dalla relazione riguardano il problema dell'esiguità degli spazi sollevato oramai da tutte le Aree oltre al fatto che l'esperienza della didattica online ha posto in evidenza la necessità, secondo l'ISAC, di implementare un supporto tecnico dedicato che porti la qualità dei software ad un livello di eccellenza in modo che questo abbia degli impatti duraturi che vadano anche oltre il periodo pandemico e arricchenti per l'esperienza didattica dell'intera 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.

1.3.4 Dipartimenti di eccellenza

L'area di Fisica e quella di Matematica sono risultate assegnatarie del finanziamento ministeriale quinquennale 2018 – 2022 per i Dipartimenti di Eccellenza.

Le risorse provenienti dal finanziamento sono state investite nella misura e nei modi previsti dalla L.232/2017 per potenziare il percorso delle iniziative scientifiche già intraprese ed accelerare il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti inizialmente nel **Piano Strategico 2016-2020** adeguato per il **biennio 2021-2022 e destinati a procedere nel nuovo Piano Strategico 2021-2023**. Il contenuto dei progetti è fortemente integrato con le azioni strategiche di ricerca e didattica contenute nei suddetti documenti ed i progetti sono divenuti parte integrante degli obiettivi istituzionali.

In estrema sintesi i progetti finanziati sono:

Fisica: aprire una nuova linea di ricerca in Data Science ed avviare un nuovo percorso di formazione dottorale in questo ambito. Un aspetto rilevante della proposta risulta essere quello dell'aumento di impatto socio-economico che porterebbe indubbi vantaggi ad una istituzione come la SISSA votata alla ricerca di base. Il tutto potrebbe accompagnarsi allo sviluppo di applicazioni industriali, cliniche e sociali collegate, alla possibilità di ottenere finanziamenti da enti di ricerca nazionali ed internazionali oltre ad interessanti occasioni di collaborazione.

Matematica: aprire cinque nuove linee di ricerca volte ad ottenere risultati originali e di rilievo su importanti tematiche di base e finanziare iniziative legate a filoni di ricerca innovativi di notevole sviluppo futuro. Ulteriore obiettivo è quello di rafforzare il nuovo corso di laurea magistrale su "Data Science and Scientific Computing" gestito in collaborazione con l'International Centre for Theoretical Physics (ICTP) e le Università di Trieste e Udine.

L'importo annuale del finanziamento, pari ad Euro 2.654.320 (nel quinquennio di 13.271.600), è stato destinato all'assunzione di professori esterni alla Scuola, ricercatori art.24, lett. b) L.240/10, al finanziamento di attività didattiche di alta qualificazione, ad investimenti in infrastrutture e alla premialità del personale. I programmi delle due Aree e le attività collegate vedranno la loro conclusione nel 2022.

Come previsto dalla normativa, a conclusione del quinquennio di finanziamento, entro il 31 gennaio 2022 le Università ai sensi dell'art. 1, comma 332, della Legge 232/2016 inseriranno nella scheda di progetto per ciascun Dipartimento d'eccellenza una relazione finale contenente i risultati ottenuti e il relativo rendiconto. La Commissione ministeriale di valutazione, entro il 30 aprile 2022, esprimerà il proprio giudizio sul conseguimento dei risultati attesi, sulla base del raggiungimento degli obiettivi prefissati. In caso di giudizio negativo l'Università non potrà presentare per lo stesso Dipartimento la domanda diretta all'ottenimento dell'eventuale finanziamento per il quinquennio successivo.

1.3.5 Accredimento iniziale della Scuola (ed aggiornamento)

A seguito della visita in loco per l'accréditamento iniziale della Scuola, che si è svolta nelle giornate del 2-3-4 dicembre 2019, l'ANVUR ha trasmesso alla Scuola, a febbraio 2020, il Protocollo di Valutazione finale ed il Parere finale della CEVS (Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole superiori). I documenti richiamati 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 dedizione del management e del personale amministrativo

Per quanto riguarda le raccomandazioni fornite, la CEVS ha 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'accréditamento iniziale della SISSA con proprio decreto n. 439/2020, pervenuto nel mese di agosto 2020.

Come previsto dall'art. 9 del Dlgs. 19/2012, con la nota ministeriale del 21 maggio 2021, prot. n. 7345, è stata avviata la procedura di aggiornamento della banca dati SUA Scuole per il mantenimento dei requisiti dell'accréditamento iniziale in relazione alle sezioni dedicate a:

- Offerta formativa, aa.aa. 2020/2021, con riferimento alla verifica dell'offerta di corsi di dottorato;
- Docenza, a.s. 2020 includendo anche i docenti e ricercatori in convenzione disponibili al 100%;
- Studenti, a.a. 2020/2021, includendo gli studenti di dottorato e quelli iscritti ai corsi ordinari attivati dalle Scuole Superiori;
- Sostenibilità economico-finanziaria, aggiornata automaticamente con le informazioni disponibili nelle banche dati ministeriali.

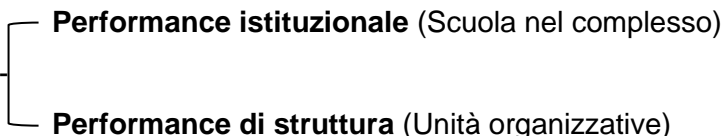
La procedura di aggiornamento si è conclusa in data 09.07.2021. I requisiti delle sezioni per cui è stato richiesto l'aggiornamento per l'a.a. 2020/21 e l'anno solare 2020 sono risultati soddisfatti e l'esito dell'aggiornamento è stato presentato al Nucleo di Valutazione e agli organi della Scuola.

2. PERFORMANCE

Gli elementi fin qui esposti si integrano e concorrono alla formazione del processo di programmazione operativa del ciclo di performance organizzativa ed individuale della Scuola che, in coerenza con la sostenibilità economico-finanziaria, definisce obiettivi e target su cui si fondano le attività operative programmate.

LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Per i processi di pianificazione, misurazione e valutazione della performance, la SISSA definisce:

- **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:

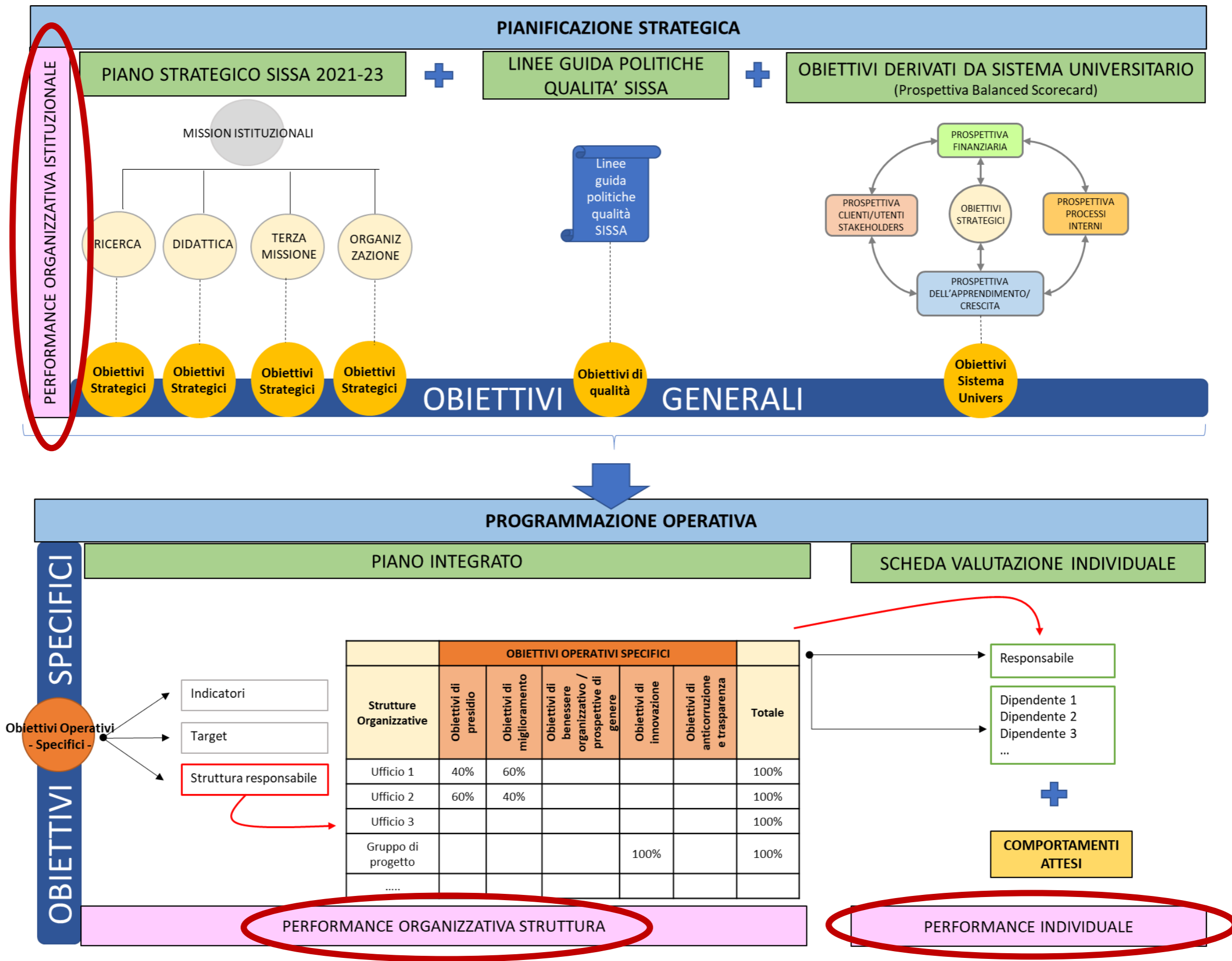


Figura 2 – Albero della Performance

2.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

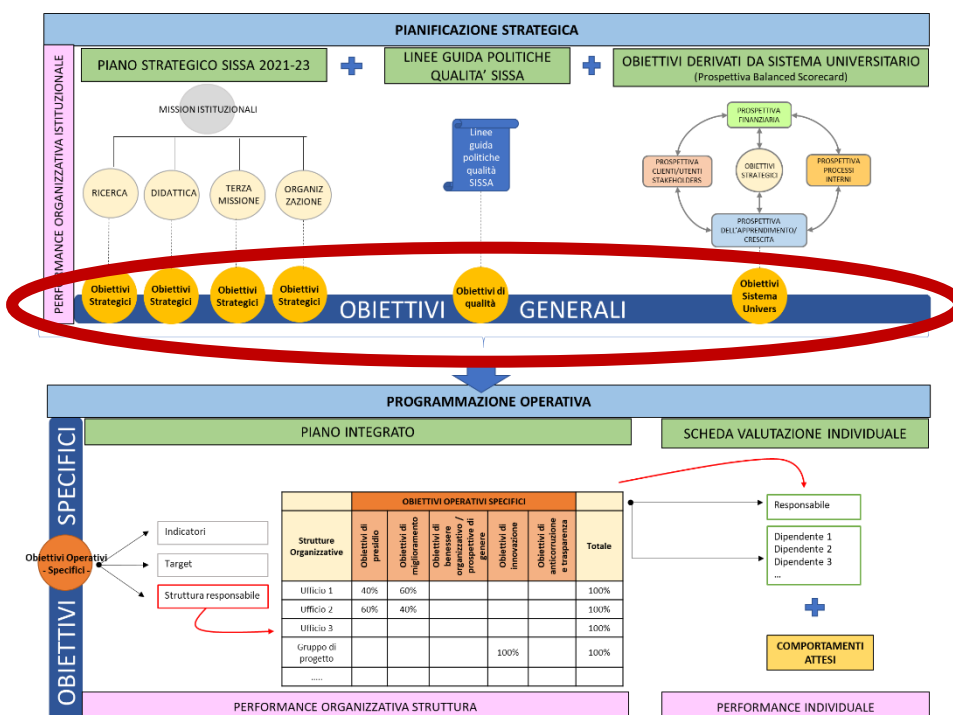
- **Performance Istituzionale** (Scuola nel complesso) cui vengono associati **obiettivi generali**
- **Performance di Struttura** (singole unità organizzative) cui vengono associati **obiettivi specifici**

2.1.1 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.

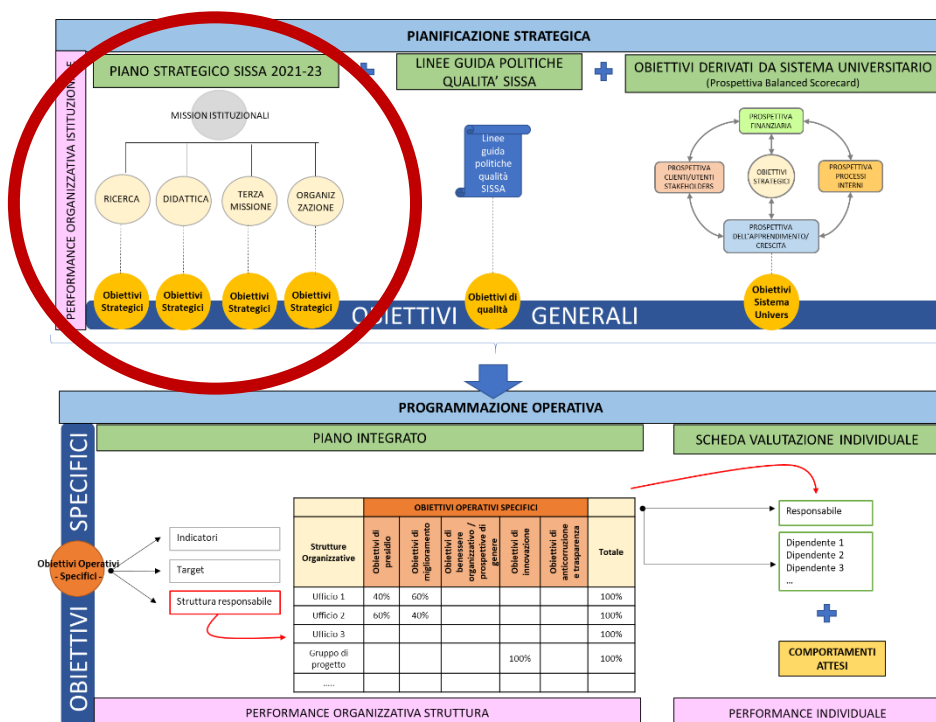
In attesa delle linee guida triennali, pertanto, come evidenziato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la Scuola definisce i propri **obiettivi generali** derivandoli da:

1. obiettivi strategici definiti nel **Piano Strategico 2021-23**
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.



2.1.1.1 Piano Strategico 2021-2023

Nel mese di dicembre 2020 gli organi di governo della Scuola hanno approvato il Piano Strategico 2021-2023 che ha definito, dopo un articolato processo di condivisione con gli stakeholder, le azioni strategiche che la Scuola intende perseguire nel quinquennio considerato.



A sostegno delle iniziative operative attuative del Piano Strategico 2021-2023 il Consiglio di Amministrazione ha finalizzato, nelle programmazioni economico-finanziarie del periodo 2017/2023, risorse proprie per un importo totale di **euro 3.029.157,31**.

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.

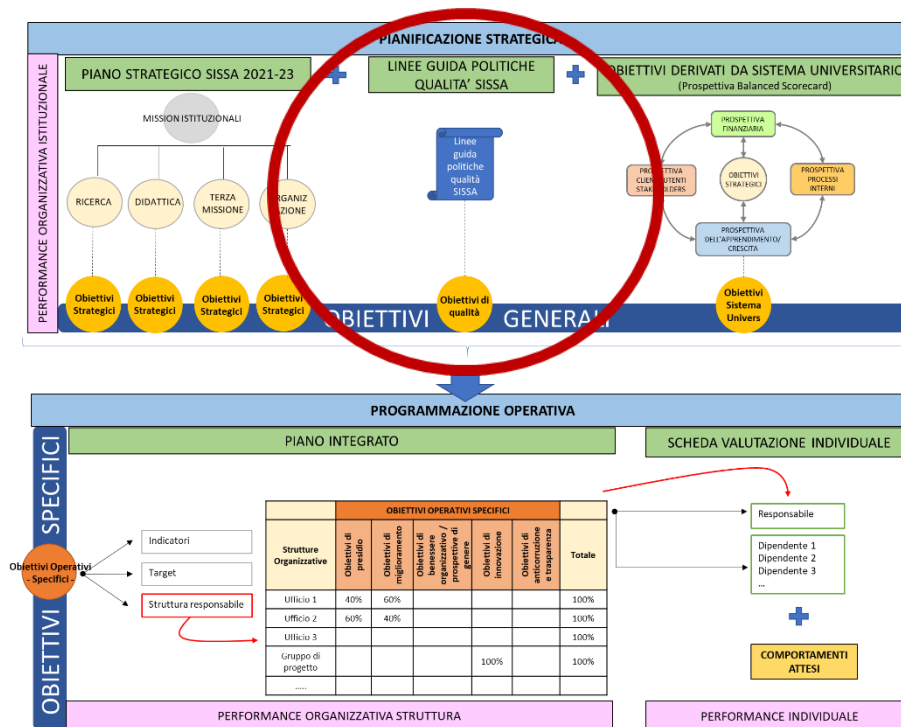
Alla luce di quanto evidenziato sopra, si presenta di seguito una tabella con l'evoluzione del Piano Strategico e delle iniziative attuative previste: si riporta inoltre l'evidenza delle relative risorse economiche finalizzate dalla Scuola:

AZIONE STRATEGICA PIANO STRATEGICO 2016-2022		AZIONE STRATEGICA NUOVO PIANO STRATEGICO 2021-2023	INIZIATIVA ATTUATIVA	IMPORTI DESTINATI	COSTI SOSTENUTI 2017-2020	COSTI presunti 2021	Disponibilità 2021	PREVISIONE COSTI 2022 e seguenti (comprensivi delle disponibilità presunte a fine 2021)
RICERCA	R.1 - RICERCA ECCELLENZA - Sostenere i principal investigator e i gruppi di ricerca nello svolgimento di attività di ricerca di eccellenza, attraverso l'erogazione di servizi, la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali		B3 - VI PIANO - infrastrutture	49.651,27	49.651,27			
		SOSTEGNO RICERCA DI BASE –	C3 - Integrazione contratto stabulario per aumento sicurezza e servizi	218.577,61	183.142,30	35.435,31		
		SOSTEGNO MODELLO ORGANIZZATIVO PI						
	R.2 - RICERCA DI BASE - Sviluppare la vocazione della Scuola alla ricerca di base, attraverso l'erogazione di servizi, la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali		C2 - Adeguamento infrastrutture via Beirut a sostegno attività IFPU e IGAP	146.596,16	146.596,16			
	R.7 - RICERCA INTERDISCIPLINARE - Promuovere e sostenere lo sviluppo di attività di ricerca interdisciplinare di frontiera (destinare risorse/incentivi alla ricerca «interdisciplinare» rivolti ai PI, sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza «interdisciplinare» dei diversi gruppi di ricerca / PI, Elaborare la programmazione del personale destinando una quota parte delle risorse ad iniziative interdisciplinari)	CAMPUS – INTERDISCIPLINARIETA' E CONTAGIO DI IDEE	A1 - Colloquia	20.769,05	13.807,46	557,60	2.942,40	6.403,99
			B5 - Sostegno allo start up di iniziative interdisciplinari/interarea (anche iniziative autogestite da giovani ricercatori)	72.832,53	35.510,95	29.821,58		7.500,00
	R.8 - PIANO MICROGRANT - Elaborare un piano di «microgrant» per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi	OFFRIRE PERCORSO DI ECCELLENZA AGLI STUDENTI PHD - PLACEMENT GIOVANI RICERCATORI	A3 – Microgrant (YounGrant)	15.562,03	6.062,03			9.500,00
	R.12 - PIANO DI SVILUPPO PER ATTREZZATURE SCIENTIFICHE - Elaborare un piano di sviluppo per le attrezzature scientifiche		B2 - Piano infrastrutture scientifiche (microscopio confocale, adeguamento laboratori,...)	524.557,65	524.557,65			
R.13 - DISTRETTI TECNOLOGICI REGIONALI (CLUSTER) - Consolidare la presenza nei distretti tecnologici regionali (cluster)	TRASFERIMENTO CONOSCENZA –	D3 - Quote associative (es. cluster, altre quote associative..)	10.500,00	4.000,00	3.000,00		3.500,00	
	PARTNERSHIP INDUSTRIALI E CON REALTA' PRODUTTIVE							
R.5 - COLLABORAZIONI INTERNAZIONALI - Sostenere i principal investigator nelle attività di creazione e mantenimento delle collaborazioni internazionali con istituzioni di ricerca di prestigio	CAMPUS – INTERDISCIPLINARIETA' E CONTAGIO DI IDEE –	A2 e B4 - Visiting scientist/ collaborazioni di eccellenza	178.173,80	98.929,22	37.755,73	2.844,27	41.488,85	
DIDATTICA	D.1 - ECCELLENZA NELLA DIDATTICA - Promuovere e garantire l'eccellenza della didattica attraverso la qualità del corpo docente	OFFRIRE PERCORSO DI ECCELLENZA AGLI STUDENTI PHD						
	D.5 - FORMALIZZARE OFFERTA FORMATIVA - Formalizzare l'offerta formativa della Scuola, in modo da renderla accessibile in una logica interdisciplinare		C1 – Allievi phd altre istituzioni per formazione dottorale eccellenza	34.873,54	34.873,54			
	D.10 - INCONTRO DOMANDA/OFFERTA LAVORO - Offrire servizi/opportunità per l'incontro domanda/offerta di lavoro	PLACEMENT GIOVANI RICERCATORI	A4 - Talent Development	49.359,00	6.459,00	6.400,00		36.500,00

TERZA MISSIONE	TM.4 - INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE PER RICERCA APPLICATA - Esplorare le opportunità di potenziamento delle infrastrutture tecnologiche di interesse per lo sviluppo di ricerca applicata, anche in partnership con altri attori, sia del territorio che con enti/istituzioni di eccellenza a livello nazionale e internazionale	HPC	B1 - HPC infrastrutture	750.000,00	750.000,00			
	TM.6 - COLLOCAMENTO PHD NELLE IMPRESE - Promuovere il collocamento dei Ph.D. interessati al di fuori delle istituzioni accademiche, nelle imprese, come imprenditori e/o professionisti (ruolo fondamentale degli allievi attraverso la capacità di problem solving e per il trasferimento delle conoscenze)	PLACEMENT GIOVANI RICERCATORI	D4 – Microgrant (Phd4PMI)	4.901,00	3157,39			1.743,61
	TM.7 - VALORIZZAZIONE RISULTATI RICERCA - Sostenere le iniziative di coloro che fanno parte della comunità SISSA nell'ambito della valorizzazione dei risultati della ricerca (brevetti, spin off, ecc.), sia con attività formativa che con attività di supporto finanziario che con l'erogazione di servizi di qualità	VALORIZZAZIONE RISULTATI RICERCA	D2 - Brevetti	54.656,00	9.590,24	9.065,76		36.000,00
	TM.10 - DIFFUSIONE CULTURA SCIENTIFICA - Promuovere iniziative di diffusione della cultura scientifica, anche a livello di scuola primaria e secondaria	PROMOZIONE CULTURA SCIENTIFICA E SCIENZA APERTA	D1 - Attività culturali e potenziamento della cultura scientifica del territorio (es. Summer festival, inaugurazione...)	45.623,83	25799,83	19.824,00		
OBIETTIVI TRASVERSALI	OTR.1 - COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA - Potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione		A6 - Web e digitalizzazione processi	42.055,60	42.055,60			
			C5 - 40 anni SISSA	66.315,24	66.315,24			
		CAMPUS - INFORMARE COME RISORSA	E1 - Sostegno iniziative Piano Comunicazione	150.000,00	29.249,33	57.875,26	12.875,41	62.875,41
	OTR.2 - SERVIZI AMMINISTRATIVI E TECNICI - Innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti	ORGANIZZAZIONE AGILE - SVILUPPO COMPETENZE	B6 - Formazione PTA	73.720,00	42.751,87	7.696,06	7.303,94	23.272,07
	OTR.3 - BENESSERE ORGANIZZATIVO - Promuovere azioni finalizzate al benessere organizzativo nel senso del miglioramento del rapporto lavoro/privato, di chiarezza dei ruoli e degli obiettivi e di individuazione di percorsi di sviluppo professionale collegati ad essi	ORGANIZZAZIONE AGILE – WELFARE E BENESSERE ORGANIZZATIVO – UGUAGLIANZA DI GENERE	C4 – Benessere organizzativo Cug - assistenza psicologica – sostegno genitorialità (es: “SISSA Mothers in Science Fellowship”)	80.433,01	36.873,00	24.268,19		19.291,82
		CAMPUS	F1 – Concorso idee e progettazione CAMPUS	80.000,00		12.500,00	67.500,00	67.500,00
		DIGITALIZZAZIONE	G1 – Digitalizzazione	360.000,00		109.149,06	30.850,94	250.850,94
TOTALE				3.029.157,32	2.109.382,08	353.348,55	124.316,96	566.403,05

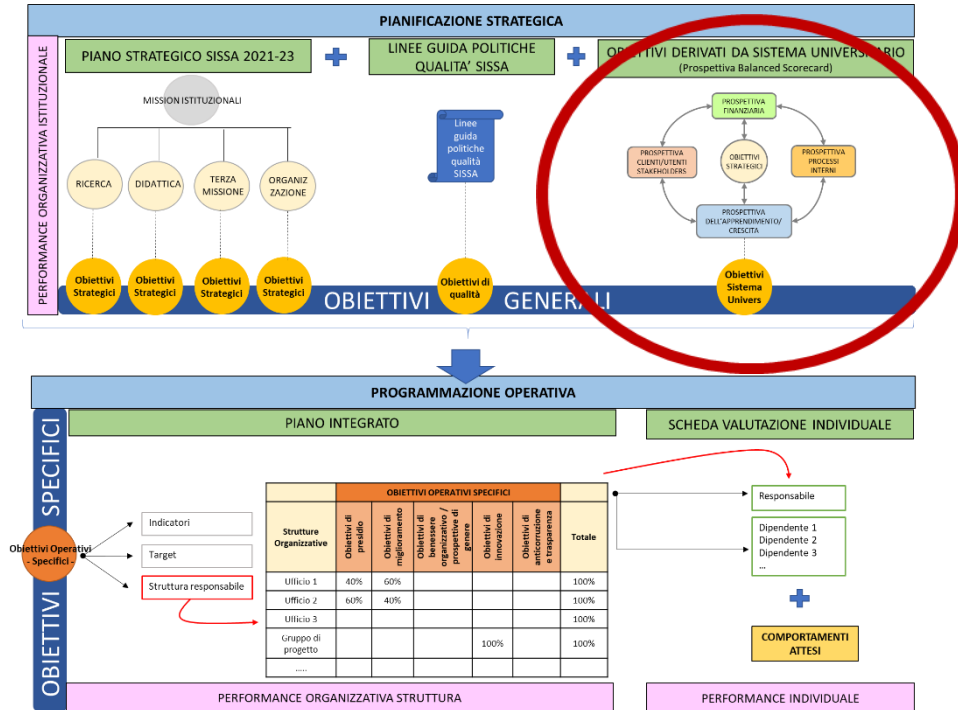
Tabella 3 – Azioni strategiche con iniziative attuative previste e relative risorse economiche finalizzate

2.1.1.2 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.

2.1.1.3 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):

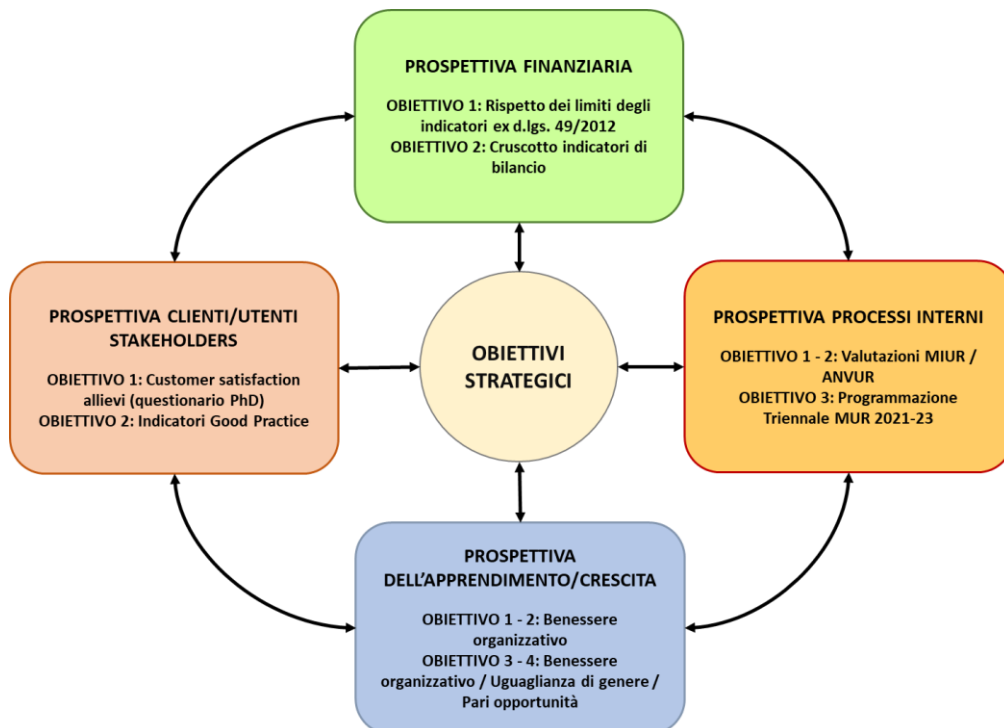


Figura 3 – Obiettivi generali derivati dal sistema universitario

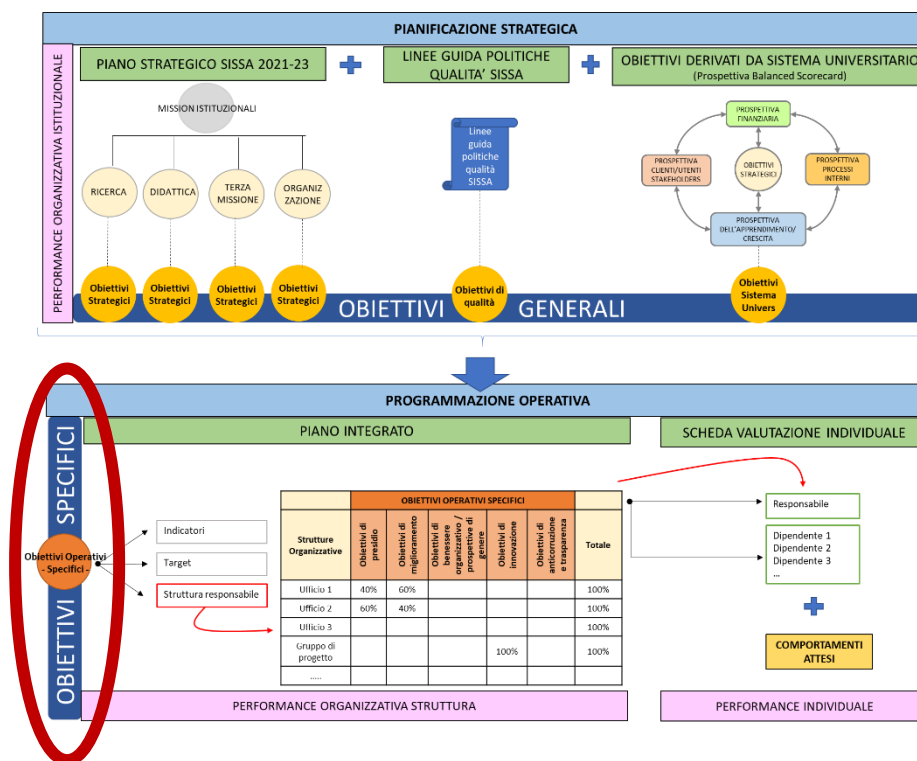
Nello specifico:

OBIETTIVI GENERALI DERIVATI DAL SISTEMA UNIVERISTARIO (Prospettiva Balanced Scorecard)			
PROSPETTIVA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET 2022
Finanziaria	OBIETTIVO 1: Rispetto dei limiti degli indicatori ex D.Lgs. 49/2012	1) Spesa del personale 2) Indebitamento	1) Max 55% 2) Max 2,90%
	OBIETTIVO 2: Cruscotto indicatori di bilancio	1) MOL	1) MOL >=0
Clienti/utenti/ stakeholders:	OBIETTIVO 1: Customer satisfaction allievi (questionario PhD)	Domanda soddisfazione generale	1) Percentuale risposte "Abbastanza soddisfacente" e/o "Completamente soddisfacente" >= 85% 2) Percentuale risposte "Completamente soddisfacente" >= 30%
	OBIETTIVO 2: Indicatori Good Practice	Indicatore generale sui servizi	Questionario sulla Customer Satisfaction – domanda soddisfazione generale servizi tecnico-amministrativi >= 4
Processi interni	OBIETTIVO 1: Valutazioni Mur/ Anvur	Accreditamento corsi	100% corsi accreditati
	OBIETTIVO 2: Valutazioni Mur/ Anvur	Adempimenti VQR 2015 - 19	Presidio degli adempimenti finali della procedura e analisi risultati VQR 2015-19
	OBIETTIVO 3: Programmazione Triennale MUR 2021-23	Indicatori Programmi previsti PRO3 MUR 2021-23 (v. pagg. da 18 a 24)	Monitoraggio periodico indicatori PRO3 2021-23 per verifica raggiungimento target nel 2023
Apprendimento/ crescita	OBIETTIVO 1: 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
	OBIETTIVO 2: Benessere organizzativo 2	Rilevazione soddisfazione generale personale	Questionario sul Benessere Organizzativo (progetto Good Practice) valore medio risposte >=3,5
	OBIETTIVO 3: Benessere org.vo/ Uguaglianza di genere/ Pari opportunità	Obiettivi presenti nel PAP – Piano Azioni Positive della Scuola	Realizzazione azioni definite nel PAP - Piano Azioni Positive della Scuola
	OBIETTIVO 4: Benessere org.vo/ Uguaglianza di genere/ Pari opportunità	Obiettivi presenti nel GEP – Gender Equality Plan (allegato n.7)	Realizzazione azioni definite nel GEP

Tabella 4 – Obiettivi generali derivati dal Sistema universitari

2.1.2 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, nel SMVP, la Scuola distingue gli obiettivi specifici (anche in conseguenza delle differenze tra gli output attesi dalle diverse strutture) nelle seguenti tipologie:

TIPOLOGIA OBIETTIVO	DESCRIZIONE	INDICATORI / TARGET
<p>A1) PRESIDIO</p>	<p>Obiettivi che riguardano il presidio dei processi e le attività tipiche delle strutture.</p> <p>A seguito dell'attività di mappatura, sono stati indentificati i processi presidiati da ciascuna struttura: tali processi sono stati successivamente raggruppati in "funzioni" omogenee, divenute obiettivi di presidio</p> <p>Quest'anno si configurano come obiettivi di presidio "potenziato" alcuni dei processi già attribuiti alle strutture che incidono sulla qualità del monitoraggio degli obiettivi della PRO 3 2021-2023, in ragione della particolare attenzione da dedicare alla verifica dell'andamento delle attività per facilitare il raggiungimento degli obiettivi PRO3</p>	<p>1. Compliance (Conformità alla normativa)*:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>obiettivo pienamente raggiunto:</i> - difformità delle pratiche inferiore al 5% - <i>obiettivo parzialmente raggiunto:</i> - difformità pratiche tra 5% e 40% - <i>obiettivo non raggiunto:</i> - difformità pratiche superiore al 40% <p>2. Efficacia del processo (Rispetto scadenze)*:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>obiettivo pienamente raggiunto:</i> - pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze inferiore al 10% - <i>obiettivo parzialmente raggiunto:</i> - pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze tra il 10% e il 40% - <i>obiettivo non raggiunto:</i> - pratiche espletate in ritardo rispetto alle scadenze superiore al 40%
<p>A2) MIGLIORAMENTO</p>	<p>Obiettivi assegnati alle strutture 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. Quest'anno si configurano come obiettivi di miglioramento alcuni degli obiettivi attribuiti a strutture per l'implementazione e la verifica sistematica di attività amministrative che incidono sulla qualità del monitoraggio degli obiettivi della PRO 3 2021-2023, 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.</p>	<p>Per ciascun obiettivo viene identificato un indicatore appropriato ed un relativo target</p>
<p>B1) INNOVAZIONE</p>	<p>Obiettivi che interessano singoli progetti trasversali ai diversi uffici. Essi vengono assegnati ad un gruppo di progetto composto da addetti con competenze trasversali.</p>	<p>Definiti i progetti e relativi obiettivi specifici, vengono identificati appropriati indicatori e target</p>
<p>C1) BENESSERE ORGANIZZATIVO / PROSPETTIVE DI GENERE</p>	<p>Obiettivi che hanno, come caratteristica distintiva, l'orientamento all'implementazione di interventi volti al miglioramento del benessere organizzativo dei lavoratori. All'interno di tale tipologia vengono ricompresi anche gli obiettivi volti a favorire l'uguaglianza di genere nelle organizzazioni definiti</p>	<p>Per ciascun obiettivo viene identificato un indicatore appropriato ed un relativo target</p>

	all'interno del Gender Equality Plan (GEP) (allegato n.7).	
D1) TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Obiettivi fissati in osservanza di quanto definito all'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza con particolare riguardo agli obblighi di pubblicazione previsti dall'ANAC sulla base di quanto previsto dal D.Lgs.97/2016 (allegato n.3 del Piano Integrato) ed alle responsabilità in capo alle Unità Operative Responsabili individuate nella tabella delle azioni pianificate in merito al trattamento del rischio (allegato n. 4 del Piano Integrato)	Per ciascun obiettivo viene identificato un indicatore appropriato ed un relativo target

*per le strutture tecniche (ITCS e staff tecnico dell'Area di Neuroscienze) gli indicatori vengono declinati in maniera leggermente differente in termini di:

1.Efficienza: % di servizi erogati difforni rispetto alle esigenze e richieste dell'utenza

2.Efficacia del processo: % servizi erogati in ritardo rispetto alle tempistiche previste o concordate

Nella definizione degli obiettivi, vengono identificati relativi indicatori e target di riferimento come definiti di seguito:

- **Indicatore:** misura sintetica atta a monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo
- **Target:** livello atteso di performance che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Come già evidenziato in apposita sezione del presente piano, 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 chiusura del processo di pianificazione degli obiettivi specifici, dopo opportuno confronto con i Responsabili di Area, il Segretario generale valida tutti gli obiettivi operativi delle strutture amministrative e definisce la ripartizione finale di tutte le tipologie di obiettivi su ciascuna struttura amministrativa/funzione/singolo progetto indicando, per ciascuna struttura, la pesatura tra il complesso degli obiettivi di presidio/trasparenza e anticorruzione ed il totale degli obiettivi di miglioramento/benessere organizzativo/prospettiva di genere assegnati alla struttura stessa, scegliendo tra le seguenti fasce di pesatura:

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

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

Tabella 5 – Pesatura tipologia obiettivi

Per l'anno 2022, il Segretario generale assegna le fasce di pesatura agli obiettivi delle strutture come di seguito esposto:

- Fascia 1: Ufficio Valorizzazione e Innovazione, Ufficio Strategie e Sistemi;
- Fascia 2: Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Segreteria Didattica e Allievi, Segreterie Scientifiche;
- Fascia 3: tutte le altre strutture amministrative/funzioni

In merito alla valutazione finale degli obiettivi di presidio e trasparenza/anticorruzione, i risultati conseguiti fanno riferimento all'analisi e valutazione delle singole attività e processi anche con riferimento agli output connessi alla trasparenza ed anticorruzione. Viene espressa una valutazione numerica puntuale che, ai fini del feedback finale vengono ricondotti alla seguente scala di classificazione:

>=97,50	Risultato pienamente coerente con le attese
>=90 <97,5	Risultato sostanzialmente in linea con le attese: necessità di qualche piccolo intervento migliorativo
>=75 <90	Risultato parzialmente in linea con le attese: necessità di un presidio maggiore da un punto di vista qualitativo e/o di efficienza
<75	Risultato non in linea con le attese: quanto previsto in termini sia qualitativi che di efficienza non risulta sufficiente

In merito alla valutazione finale degli obiettivi di miglioramento e benessere organizzativo/prospettiva di genere, i risultati conseguiti fanno riferimento alla valutazione dei singoli obiettivi. Viene espressa una valutazione numerica puntuale che, ai fini del feedback finale vengono ricondotti alla seguente scala di classificazione:

>=97,50	Obiettivo pienamente raggiunto
>=90 <97,5	Obiettivo sostanzialmente raggiunto: necessità di qualche piccolo intervento per il completamento definitivo
>=75 <90	Obiettivo parzialmente raggiunto: necessità ancora di completamento dal punto di vista qualitativo o maggior tempo per il raggiungimento
<75	Obiettivo non raggiunto: quanto previsto in termini di target sia qualitativi che quantitativi non risulta sufficiente

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/prospettiva di genere applicando le fasce di pesatura individuate dal Segretario Generale per ogni struttura in sede di assegnazione degli obiettivi.

2.1.2.1 OBIETTIVI SPECIFICI SISSA 2021-2023

Si riportano di seguito, nell'ambito delle azioni strategiche definite nel Piano strategico 2021-2023 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 2021-2023.

La tabella sottoesposta evidenzia gli obiettivi attribuiti alle strutture tecnico-amministrative della Scuola con riferimento agli obiettivi di miglioramento (tipologia A2).

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 2021-2023 della Scuola ed inseriti in allegato al presente Piano.

Gli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile di Area amministrativa (e di conseguenza la loro valutazione) 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 2022.

A tal proposito si evidenzia che gli importi riportati in tabella fanno riferimento ai costi 2022 (esclusi gli ammortamenti) inseriti nel budget economico di previsione 2022-2024 ed agli investimenti 2022 inseriti nel budget di previsione degli investimenti 2022-2024.

Le risorse economiche sono state anche suddivise tra:

- Fondi destinati ad iniziative attuative del Piano Strategico;
- Fondi Dipartimenti di eccellenza;
- Fondi di budget assegnato dalla Scuola alle Aree scientifiche ed al Laboratorio Interdisciplinare;
- Fondi Scuola;
- Fondi dei progetti (prevalentemente finanziati da esterni);
- Fondi Programmazione Triennale 2021-23

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI

AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
CAMPUS – SEDE	Lavori di trasformazione biblioteca di Via Beirut	Operatività entro data target	Sviluppo infrastrutture previsto dal finanziamento regionale entro 2022	UTL
	Creazione di una postazione attrezzata per il servizio di reception presso la sede di Via Beirut 2/1	Operatività entro data target	Entro primo semestre 2022	UTL
CAMPUS – COMUNITA'	Laboratori aperti - Miglioramento della consapevolezza delle attività tecnico-scientifiche, anche ai fini di un maggior 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	Riavvio di visite guidate dei laboratori sperimentali per il personale amministrativo, partendo dal personale assunto dal 2019 in poi.	Coinvolgimento di almeno il 50% del personale amministrativo entro il 31.12.2022. La partenza delle attività connesse a questo obiettivo dipenderà dalle indicazioni di distanziamento sociale e controllo accessi legate alla pandemia da COVI-19.	NEUR_STAFF
ORGANIZZAZIONE AGILE / DIGITALIZZAZIONE	Ridefinizione della modalità di archiviazione di documenti utili nelle cartelle condivise con implementazione del sistema di archiviazione, anche in un'ottica di coerenza con la fascicolazione titulus e migrazione dei contenuti delle cartelle di rete su teams/onedrive	Realizzazione obiettivo: a) definizione e sviluppo procedimento b) attuazione operativa e messa a regime	a) entro 30/06/2022 b) entro 31/12/2022	BIL
	Riorganizzazione interna dell'archivio dei dati raccolti dagli uffici per una consultazione più funzionale e strutturata, integrandola con eventuale implementazione in materia a livello di database unico Scuola	a) Analisi dei dati raccolti e definizione della struttura del database interno con le relative scadenze b) Implementazione del database interno	a) 100% entro il 31.12.2022 b) 100% entro il 31.12.2023	USS
	Supportare l'implementazione e il monitoraggio delle attività connesse agli obiettivi derivanti dalla Programmazione triennale	Predisposizione di cartelle e file condivisi, organizzazione di incontri periodici di condivisione e allineamento con gli uffici e le Aree scientifiche interessate all'implementazione degli obiettivi	100% entro 31.12.2023 (SAL al 31.12.2022)	USS
	Implementazione di PICA per il reclutamento PTA	presentazione e gestione delle candidature per concorsi per PTA attraverso PICA	100% entro 30/09/2022	UGSRU
	ri-organizzazione archivio elettronico dell'ufficio	nuova struttura archivio elettronico condiviso per una più agevole consultazione e memorizzazione dei dati	100% entro il 31.12.2022	UPC
	revisione registri assicurativi elettronici	transizione da una registrazione manuale dei dati relativi alle coperture infortuni e chilometrici ad una registrazione più automatizzata e snella. Revisione delle procedure.	100% entro il 31.12.2022	UPC
	Ricognizione preprint via Beirut	Redazione di un documento sulla necessità/fattibilità, con eventuale stima dei costi, della digitalizzazione dei preprint rimasti in via Beirut	100% entro 31.12.2022	BIBL
	Migliorare i processi amministrativi gestiti dal Laboratorio Interdisciplinare	Messa a punto delle procedure di gestione dei corsi di perfezionamento tramite gestionale ESSE3 con l'intervento tecnico ed economico di ITCS	100% entro il 2023	LINT_STAFF
	Dematerializzazione documenti relativi alla liquidazione di stipendi e compensi	Analisi documentazione e relativo studio di fattibilità preliminare alla messa a regime	100% entro 31.12.2022	EMO, RAGIO, UGP
	Titulus 5.0 - gestione completa del processo di firma dei documenti prodotti secondo specifico workflow	Snellimento dei processi e digitalizzazione del flusso di approvazione di documenti informatici - analisi della struttura e creazione di un modello per l'ottimizzazione del flusso	100% entro dicembre 2022	SAIOG
Organi - Razionalizzazione e miglioramento dell'accesso ai verbali degli organi della Scuola	Creazione di un archivio digitale per consentire l'accesso ai verbali degli organi della Scuola nell'ottica di maggior trasparenza e comunicazione	100% entro dicembre 2022	SAIOG	
ORGANIZZAZIONE AGILE – ORGANIZZAZIONE AGILE / SVILUPPO COMPETENZE / WELFARE E BENESSERE ORGANIZZATIVO / QUALITA' / PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE	Revisionare le schede di valutazione dei comportamenti attesi ai fini della performance individuale anche in ottica di lavoro agile	Supporto alla definizione delle nuove schede dei comportamenti attesi	100% entro il 31.12.2022	UGSRU, USS
	Rendere più efficace la comunicazione interna tra i membri del gruppo	Numero di riunione di tutto il gruppo	>=6 per anno	ITCS
	Migliorare la comunicazione tra i vari uffici	Inserimento nelle procedure di comunicazione al pari delle altre strutture	100% entro il 31.12.2022	LINT_STAFF

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI

AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
AZIONE STRATEGICA	Aggiornamento CCI	Recepimento aggiornamenti derivati dal CCNL	100% entro 30/06/2022	UGSRU
	Regolamento interventi assistenziali	Revisione del regolamento esistente in base alle criticità rilevate in sede di applicazione	approvazione in CdA entro 31/12/2022	UGSRU
	Linee guida lavoro agile	Recepimento aggiornamenti derivati dal CCNL e da eventuali linee guida FP	approvazione in CdA entro 30/06/2022	UGSRU
	Predisposizione di contenuti di riassunto/approfondimento su materie di presidio (normativa, aggiornamento normativa) finalizzato alla migliore conoscenza e condivisione interna all'ufficio degli argomenti e tematiche collegate allo svolgimento dei processi presidiati in un'ottica di successiva possibile condivisione dei macroprocessi presidiati e dei relativi dati con gli altri uffici più direttamente interessati.	Realizzazione obiettivo: a) definizione dei contenuti per materia/argomento b) attuazione operativa e messa a regime	a) entro 30/06/2022 b) entro 31/12/2022	BIL
	studio e consulenza specifica ai PI su tematica Open Science con produzione schema del Data Management Plan	Redazione documento template del Data management Plan	100% entro il 31.12.2022	UFRI
	Sviluppo di un sistema della sicurezza conforme alla norma UNI ISO 45001:2018 integrato con sistema di gestione ambientale conforme alla norme UNI ISO 14001:2015 ed integrabile con sistema di gestione di qualità UNI ISO 9001:2015	Audit trimestrale da parte del Responsabile per verifica numero Non Conformità rilevate rispetto allo Stato Avanzamento Lavori: conformità alla normativa, aderenza ai format e qualità dei contenuti (merce ricevuta, analisi DPI, N° ingressi in ambienti a rischio, N° comunicazioni, riunioni informative...)	100% entro il 31/12/2023	SPP
	Sviluppo di un sistema di gestione ambientale conforme alla norme UNI ISO 14001:2015 integrato con sistema della sicurezza conforme alla norma UNI ISO 45001:2018 ed integrabile con sistema di gestione di qualità UNI ISO 9001:2015	Audit trimestrale da parte del Responsabile per verifica numero Non Conformità rilevate rispetto allo Stato Avanzamento Lavori: conformità alla normativa, aderenza ai format e qualità dei contenuti (quantità e movimenti rifiuti speciali, controllo registro, rispetto scadenze di legge...)	100% entro il 31/12/2022	SPP
	Predisposizione informative con gli uffici e spazio dedicato sul sito SISSA	Pagina web sul sito SISSA	31/12/2022	PRIV_MAN
	Archivio - Scarto documentale (in continuità dal 2021)	Selezione e scarto documentale programmato del materiale d'archivio della SISSA - analisi, scarto e smaltimento	100% entro dicembre 2022	SAIOG
	redazione linee guida procedure OTRS e Protocollo	messa a punto di linee guida ad uso interno dell'ufficio a seguito di riorganizzazione e ricambio di personale per uniformare le procedure di gestione ticket OTRS e archiviazione/pubblicazione dati per la trasparenza	100% entro il 31.12.2022	UPC
	Revisione processo di gestione dei rimborsi tramite fondo economale	Analisi procedure di rimborso propedeutica alla revisione del relativo Regolamento	100% entro 31.12.2022	RAGIO
	Revisione degli schemi di finanziamento configurati nel modulo PJ di UGOV e delle modalità di ripartizione del budget dei progetti stessi per rendere più aggiornata e leggibile la disponibilità residua dei finanziamenti e per tenere sotto controllo i limiti di spesa per i progetti	Numero schemi revisionati su totale schemi di finanziamento collegati a progetti attivi	100% entro il 31.12.2022	UGP
	Allineamento CSA - SOLARI	integrazione del sistema CSA con SOLARI per la gestione delle presenze e delle relative voci di carriera nel programma di gestione delle paghe	100% entro 31/12/2022	UGSRU
	Revisione e armonizzazione dei regolamenti relativi ai servizi offerti dalla Biblioteca	a) Ricognizione dei regolamenti esistenti b) Redazione di nuovi regolamenti	a) 100% entro 31.12.2022 b) 100% entro 31.12.2023	BIBL
PLACEMENT GIOVANI RICERCATORI (Obiettivo da PRO3)	Realizzazione e raggiungimento obiettivo "a" progetto PRO3 in ambito talent development (orizzonte 2023)	Progettazione, preparazione e realizzazione (nell'anno 2023) di un ciclo d'incontri e webinar "tailor-made" destinato alla condivisione di esperienze e modelli ispirazionali di esperti/imprenditori/investitori, di un ciclo analogo focalizzato sulla valorizzazione del proprio talento, di un percorso di "learning by doing" sui temi dell'innovazione in Azienda e all'imprenditorialità, di JobFair dedicate agli studenti PhD, di un servizio di coaching one-to-one sui temi del personal branding	2 cicli (min. 3 iniziative/webinar); 1 percorso di coaching; 1 iniziativa di "learning by doing"; 2 JobFair; 1 Servizio di coaching: entro il 2023 (SAL al 2022)	VAL

AZIONI STRATEGICHE e OBIETTIVI

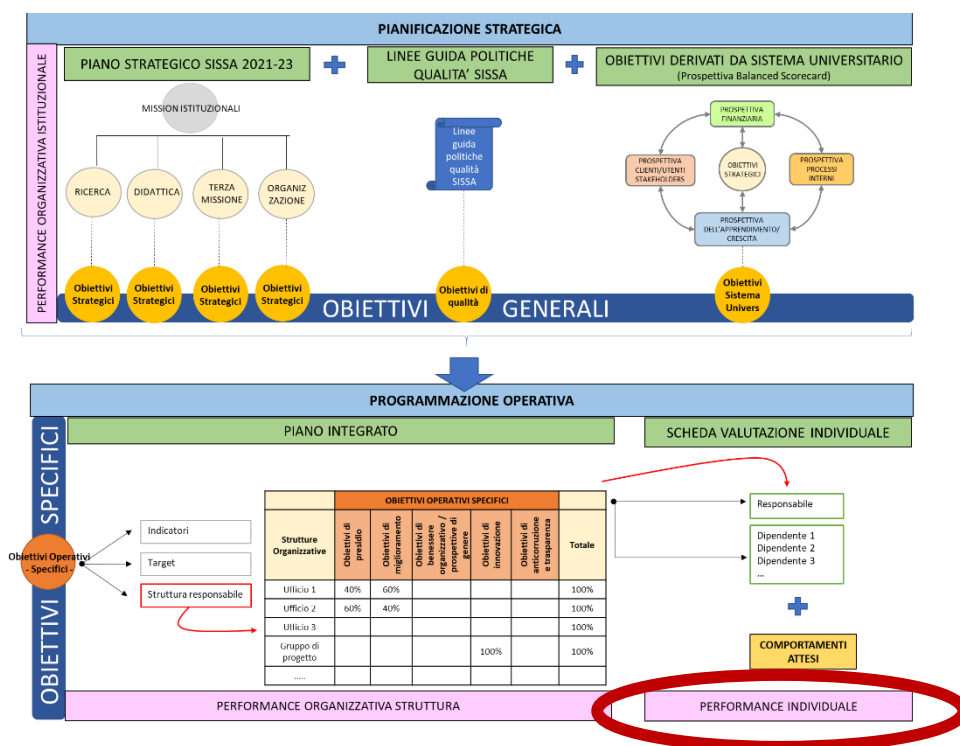
AZIONE STRATEGICA	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET	UOR
FONDAMENTA STRATEGICHE - ATTRATTIVITA'-VISIBILITA'	Produzione professionale di un video promozionale sulla Sissa	Pubblicazione del video sui canali di comunicazione istituzionali della Sissa	100% entro il 2022	UCOM
	Produzione professionale di una gallery fotografica sulla Sissa	Pubblicazione della gallery sui canali di comunicazione istituzionali della Sissa	100% entro il 2022	UCOM
FONDAMENTA STRATEGICHE - OFFRIRE PERCORSO DI ECCELLENZA AGLI STUDENTI DI PHD/INTERNAZIONALIZZAZIONE (Obiettivi da PRO3)	Monitoraggio mobilità internazionale degli allievi dei corsi di PhD nell'ambito della programmazione triennale	Verifica trimestrale della percentuale di allievi che hanno usufruito della mobilità internazionale	Inserimento dei dati sulla piattaforma dell'Anagrafe Nazionale degli Studenti (ANS-PL); Predisposizione appositi certificati contenenti le informazioni relative alla mobilità di ciascuno studente: entro 31.12.2023 (SAL al 2022)	SDA
	Monitoraggio delle missioni delle Aree in connessione con PRO3	Trasmissione report periodico ai Coord delle Aree Scientifiche, Direzione, SDA e Uff. Strategie e Sistemi – n. allievi di dottorato che si dotteranno nel 2023 (in base alle liste forniteci da SDA) recatisi in missione (nel triennio 2021-2023) per complessivi almeno 3 mesi	Invio di un report ogni trimestre	SEGSCI
FONDAMENTA STRATEGICHE - RETI DI COLLABORAZIONE (Obiettivo da PRO3)	Monitoraggio ospiti delle Aree in connessione con PRO3	Trasmissione report periodico ai Coord delle Aree Scientifiche, Direzione e Uff. Strategie e Sistemi - n. visitatori (rispondenti ai requisiti) - nel triennio 2021-2023	Invio di un report ogni trimestre	SEGSCI

TOTALE RISORSE ECONOMICHE 2022

	Fondi scuola	Budget aree e lint	progetti	dipartimenti eccellenza	Fondi piano strategico	Pro3	totale
RICERCA	17.190.721	1.366.570	10.385.973	1.306.777	47.648	464.243	31.057.050
DIDATTICA	4.302.945	85.309	1.405.363	219.364	57.244	63.815	6.157.041
TM		39204	1.531.857		37.744	318.116	1.608.804
OB TRASVERSALI	4.667.237	42265,34			302.562	165.780	5.177.845
TOTALE	26.160.904	1.533.349	13.323.192	1.526.142	445.199	1.011.954	44.000.739

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

2.2 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.

La misurazione della valutazione individuale attualmente in uso presso la SISSA risulta già da tempo coerente con la suddivisione tra parte obiettivi e parte comportamentale sopra riportata e viene già utilizzata per tutto il personale PTA della SISSA. Essa è presente in tutte le fasi del ciclo della performance ed in particolare:

2.2.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE – FASE PROGRAMMATORIA

Gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura vengono tradotti in pianificazione operativa tra Responsabile di Area e rispettivi Responsabili di Struttura e tra quest'ultimo ed i propri collaboratori in riferimento ai relativi ambiti lavorativi **entro il 15 gennaio**.

Anche sulla base degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura mediante il PIAO, il Segretario generale può identificare, per una determinata posizione organizzativa (o gruppo di posizioni organizzative) l'esclusione dalla valutazione, per un determinato anno, di alcuni comportamenti individuali, in quanto:

- Comportamenti richiesti da ruolo ma NON richiesti da posizione organizzativa
- Comportamenti richiesti da ruolo e da posizione organizzativa ma NON osservabili

È lasciata inoltre la possibilità, a ciascun diretto Responsabile gerarchico, sulla base di una scelta debitamente motivata e limitata a casi eccezionali, di escludere determinati comportamenti dalla

valutazione individuale di un singolo collaboratore per un determinato anno: tali comportamenti, quindi, non saranno richiesti al singolo.

Entro il 15 gennaio ciascun Responsabile (Ufficio, Area, 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.

Nel caso in cui, come evidenziato in precedenza, fossero stati individuati dei comportamenti non richiesti per quel determinato anno da parte del Segretario Generale o di un singolo Responsabile, l'esclusione va chiaramente identificata nella scheda di valutazione condivisa con ciascuno dei propri collaboratori in sede di assegnazione degli obiettivi, contrassegnando detti comportamenti come:

TIPO B	comportamento richiesto da ruolo, non richiesto da posizione organizzativa quindi non valutabile
TIPO C	comportamento richiesto da ruolo e da posizione organizzativa ma non osservabile e quindi non valutabile

A completamento della fase di comunicazione e condivisione degli obiettivi, il Responsabile di Struttura elabora un breve **feedback** sul grado di partecipazione ed interesse rilevati nel personale, evidenziando le criticità emerse, gli elementi positivi ed ogni altra informazione utile alla crescita qualitativa di questa fase del ciclo performance.

2.2.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE – FASE MONITORAGGIO

Nel periodo che intercorre **tra il 31 maggio ed il 15 ottobre** è previsto un momento di monitoraggio intermedio della performance individuale, che ciascun Responsabile (Ufficio, Area, Segretario Generale,...) effettua singolarmente, con ciascun collaboratore, 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.

2.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE – FASE MISURAZIONE E VALUTAZIONE

A seguito della valutazione della propria struttura, ciascun Responsabile entro il **15 febbraio** procede alla valutazione della performance individuale dei propri collaboratori utilizzando come criterio di valutazione, per la parte dei comportamenti, la frequenza di messa in atto di ciascun comportamento richiesto.

Entro il **28 febbraio** ciascun Responsabile di Area procede alla valutazione dei Responsabili di struttura ed infine, entro il **15 marzo** il Segretario Generale valuta la performance individuale dei Responsabili di Area.

Le valutazioni della performance individuale vengono effettuate sulla base di apposite schede di valutazione. Tali schede sono state revisionate nel 2019 a seguito di condivisione tra tutti i Responsabili di Area/Struttura per quanto riguarda la declaratoria dei comportamenti al fine di adeguarsi all'evoluzione organizzativa della SISSA. Ai fini della valutazione della performance

individuale, si specifica che le schede di valutazione tengono conto della modalità della prestazione lavorativa, in presenza o mista, e che i comportamenti attesi devono quindi essere letti anche in ottica di lavoro agile.

Si riportano di seguito i soggetti coinvolti nella fase di valutazione della performance individuale:

VALUTATO	VALUTATORE
Collaboratore (categoria C,D)	Responsabile di struttura / Direttore ITCS / Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche
Responsabile di struttura	Responsabile di Area
Responsabile di Area / Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche	Segretario Generale
Personale EP responsabile di progetto/funzione	Segretario Generale / Direttore ITCS
Segretario Generale	Consiglio di amministrazione su proposta dell'OIV

Tabella 6 – Attori coinvolti nella performance individuale

2.2.4 Performance del Segretario Generale

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.

A conclusione dell'esercizio, l'OIV, sentito il Direttore, sottopone al Consiglio di Amministrazione la proposta di valutazione del Segretario Generale sulla base:

- dell'analisi della Relazione sulla Performance, nella forma di Relazione Integrata, contenente tutti i risultati della performance organizzativa delle strutture della Scuola,
- della valutazione complessiva del Direttore sulla performance individuale del Segretario Generale stesso sulla base dei comportamenti attesi riportati nella scheda di valutazione.

Il Consiglio di Amministrazione procede alla valutazione della performance individuale del Segretario Generale entro il **31 luglio**, successivamente all'approvazione della Relazione sulla Performance (nella forma di Relazione Integrata), in quanto responsabile ultimo del buon funzionamento generale dell'Amministrazione. La retribuzione di risultato è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito.

2.3 IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ED ATTORI COINVOLTI

La definizione degli obiettivi del PIAO, si inserisce nella fase programmatica del ciclo performance della Scuola: detta fase si avvia con l'aggiornamento annuale del SMVP (con parere vincolante dell'OIV ed approvazione degli organi), strumento cardine dell'intero ciclo performance.

Sulla base delle azioni strategiche contenute nel Piano Strategico 2021-2023, delle azioni definite nelle "Linee guida per le Politiche della Qualità della SISSA" ed in coerenza con gli obiettivi generali derivati dal sistema universitario, il Direttore individua le linee di indirizzo per la definizione delle azioni attuative e sviluppi operativi riferiti all'orizzonte temporale triennale.

Il Segretario Generale sulla base delle azioni strategiche contenute nel Piano Strategico 2021-2023, delle Politiche di Qualità della Scuola, degli obiettivi generali derivati dal sistema universitario e delle linee di indirizzo individuate dal Direttore, avvia il processo di definizione degli obiettivi operativi delle strutture amministrative (per l'illustrazione delle tipologie di obiettivi si rimanda alla successiva sezione relativa agli obiettivi specifici).

Ciascun Responsabile di ufficio, previa consultazione e condivisione con il proprio responsabile di Area:

- Aggiorna l'elenco dei processi ed attività presidiati dalla propria struttura (**tipologia A1**) anche con riferimento al possibile svolgimento degli stessi mediante modalità di lavoro agile.
- Propone per la propria struttura, uno o più obiettivi aggiuntivi di miglioramento e/o benessere organizzativo/prospettiva di genere (**tipologia A2 e C1**).
- Individua eventuali risorse necessarie al raggiungimento dei sopraccitati obiettivi.

Tali elaborazioni vengono quindi proposte e discusse con il Segretario Generale che attribuisce secondo una logica top-down ulteriori obiettivi di miglioramento e/o benessere organizzativo/prospettiva di genere (**tipologia A2 e C1**) anche in ottica trasversale derivanti dal nuovo Piano Strategico 2021-23.

Infine, gli obiettivi di Trasparenza ed anticorruzione (**tipologia D1**) vengono delineati nella contemporanea stesura del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Al termine di tale processo, il Segretario Generale definisce la ripartizione finale di tutte le tipologie di obiettivi sulle strutture amministrative/funzioni/singoli progetti indicando, per ciascuna struttura, la pesatura tra il complesso degli obiettivi di presidio ed il totale degli obiettivi di miglioramento/benessere organizzativo/prospettiva di genere assegnati alla struttura stessa, scegliendo tra le fasce di pesatura.

Le ripartizioni finali di tutte le tipologie di obiettivi sulle strutture amministrative/funzioni/singoli progetti vengono quindi riassunte e consolidate quali obiettivi delle singole strutture/funzioni/progetti all'interno del **PIAO**: prodotto finale della fase programmatica del ciclo della performance un 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, e tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali (e conseguenti ricadute degli stessi a livello di servizi amministrativi e tecnici), della programmazione economico-finanziaria e della programmazione triennale MUR. La definizione di una procedura integrata di programmazione ha permesso di giungere anche quest'anno all'approvazione congiunta e contestuale degli organi, **entro il 31 dicembre**, di tutti i documenti programmatici della Scuola (Piano Integrato di attività e organizzazione 2022-2024, il Bilancio unico di previsione triennale 2022-2024, il Bilancio unico di previsione annuale 2022, il Piano triennale di

programmazione del personale 2022-2024, il Programma Triennale di attuazione del programma generale di sviluppo edilizio, il Piano di uguaglianza di Genere (GEP) e il Piano Azioni Positive)



Figura 4 – Il processo programmatico integrato 2022-2024

Il Piano Integrato viene quindi sottoposto all'**OIV** ed il Segretario Generale comunica a ciascun Responsabile di Area Amministrativa/Staff gli obiettivi assegnati. Il Segretario Generale riunisce quindi tutto il personale tecnico-amministrativo per comunicare e condividere gli obiettivi assegnati all'Amministrazione.

Gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura vengono poi tradotti in pianificazione operativa tra Responsabile di Area e rispettivi Responsabili di ufficio e tra quest'ultimo ed i propri collaboratori in riferimento ai relativi ambiti lavorativi.

PROCESSO DEFINIZIONE OBIETTIVI 2022-24		
PERIODO	ATTIVITÀ	ATTORI COINVOLTI
Settembre – Novembre 2021	Avvio del processo di programmazione 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> - 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 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> - 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 2022-2024 - Strutture amministrative	<ul style="list-style-type: none"> - Segretario Generale - Responsabili Aree Amministrative - Responsabili Uffici - Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche
Novembre 2021	Restituzione proposte obiettivi specifici 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> - Direttore Laboratorio Interdisciplinare - Direttore ITCS - Coordinatore dei servizi tecnici per le aree scientifiche - Responsabili Aree Amministrative - Responsabili Uffici - Ufficio Strategie e sistemi
Novembre – Dicembre 2021	Condivisione finale e definizione obiettivi specifici 2022-2024 da portare in approvazione agli organi e stesura PIAO	<ul style="list-style-type: none"> - 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 7 – Tempistiche ed attori coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi

3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza della Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati 2022-2024



(ai sensi dell'art. 1, comma 5, lett. a) della legge 6 novembre 2012, n. 190)

1. Premessa

Il presente Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) della SISSA viene redatto in attuazione alla 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 infine conto delle indicazioni fornite in merito alle Istituzioni Universitarie nella parte III dell'Aggiornamento 2017 al PNA.

Il presente Piano triennale costituisce parte integrante 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. Il presente documento costituisce la sezione n. 3 e n.4 del PIAO

Gli ambiti di applicazione di tale Piano riguardano tutte le attività dell'Ateneo (scientifiche, formative ed amministrative) secondo l'accezione più ampia del concetto di "corruzione" richiamato nel PNA, 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, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo".

Nel mese di dicembre 2020 la SISSA ha adottato il Piano Strategico 2021-2023 (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 2022-24. 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.

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 anticipato nelle premesse, il termine "corruzione" va inteso in senso ampio del termine 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.

Il Piano definisce, in coerenza con quanto previsto dal PNA, 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. 3).

3. Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

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 sul sito internet istituzionale nella sezione Disposizioni Generali della pagina "[Amministrazione trasparente](#)" con link alla 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, che sono individuati:

- 1) Nei responsabili di Area dell'amministrazione centrale;
- 2) Nella posizione organizzativa individuata all'interno degli incarichi conferiti ai sensi del vigente CCNL per il comparto università per il supporto alle attività di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

4. Il processo di adozione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il processo di elaborazione e adozione del PTPCT si svolge in stretto coordinamento con il PIAO. Per il triennio 2022-2024, alla luce delle modifiche apportate dal D.lgs. n. 97/2016, il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quello della trasparenza (PTPCT) (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 nelle seguenti fasi:

- 1) presentazione al Senato Accademico nella seduta congiunta con il Consiglio di Amministrazione del 14/12/2021, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 2) approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta congiunta con il Senato del 14/12/2021, 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. 3 e 4 dove tra le altre cose vengono indicate le unità organizzative responsabili.

Va evidenziato come nell'aggiornamento del Piano Strategico approvato a dicembre 2020, sia 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 relativamente a “prevedere che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale, stabilisce un coordinamento a livello di contenuti tra i due strumenti che le amministrazioni sono tenute ad assicurare”.

5. Analisi del contesto

Per l'analisi del contesto esterno ed interno si rimanda ai due paragrafi specifici contenuti nella sezione 1 “Inquadramento strategico” del PIAO, che verrà integralmente riportata nella versione “sfasciolata” al presente punto del Piano allo scopo di mantenere l'autonomia del PTPC rispetto agli altri strumenti di programmazione, come raccomandato dall'Aggiornamento 2017 al PNA (Parte III – punto 1.2).

6. Valutazione e trattamento del rischio

Grazie al lavoro di tutti gli uffici nel 2021 la mappatura dei processi è stata aggiornata e condivisa con il coordinamento del Comitato dei Responsabili degli Uffici.

L'allegato n.2, dà evidenza del sistema di complessità e del sistema di responsabilità che caratterizza il contesto interno attraverso un'analisi schematica delle attività svolte all'interno della SISSA.

Nel 2017 si è iniziata una attività di mappatura dei processi e di valutazione del rischio, con partecipazione ai gruppi di lavoro Codau, parallelamente ad un programma mirato di formazione del personale coinvolto su tale attività, ai fini di descrivere e riordinare l'elenco dei processi per struttura organizzativa e, successivamente, individuare e mappare i processi maggiormente rilevanti ai fini anti-corruzione, in particolare nell'ambito della Didattica, Risorse Umane ed Acquisti, ai sensi della determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 (Aggiornamento 2015 al PNA).

Tale attività ha richiesto uno sforzo organizzativo nuovo e trasversale tra uffici, coordinato e supportato dalla funzione di Risk Management, in continuo aggiornamento con il RPCT, ed in coerenza con il PNA. L'attività di aggiornamento della mappatura è proseguita nel 2021 e proseguirà anche nel 2022, in coerenza con i cambiamenti organizzativi che si sono verificati e si verificheranno nell'organizzazione della Scuola.

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 anticorruptive e il Piano della Performance, contenuto nel PIAO.

La SISSA ha partecipato e continuerà a partecipare al progetto Good Practice, che sta cercando di perseguire, in collaborazione con ANVUR, la strada dell'integrazione delle tre diverse tipologie di informazioni/valutazioni nello stesso strumento.

L'individuazione delle aree di rischio si basa su quanto previsto dal PNA e su quanto emerso dalla mappatura dei processi effettuata nel 2017 e aggiornata successivamente.

Per quanto concerne il trattamento del rischio, le azioni collegate ad ogni area o iniziativa sono riportate nell'allegato n. 4. L'ordine di priorità dell'intervento è collegato al grado di rischio determinato dai criteri di cui sopra.

7. Formazione, controllo e prevenzione del rischio

I dipendenti che direttamente o indirettamente svolgono un'attività indicata nel paragrafo 6 come a rischio di corruzione, parteciperanno 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, che dovranno essere idonei a sviluppare una cultura dell'etica e della legalità, potranno essere realizzati sia da personale interno della SISSA che di altri Atenei, nonché avvalendosi 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 2022-24, verranno inserite ancora iniziative specifiche e rilevanti per la prevenzione della corruzione e verrà inoltre prevista un'apposita formazione per i neoassunti.

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.

8. Codice di comportamento

In accordo con la normativa vigente, la SISSA ha emanato il Codice di Comportamento. In particolare il Codice:

- 1) È stato adottato, con DD n. 612 dd. 18/12/2014.
- 2) 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 sette 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 dell'indirizzo mail codicedicomportamento@sissa.it per la segnalazione di doni di modico valore.

Nel corso del 2022 verranno avviate delle iniziative relative al monitoraggio dell'applicazione del codice.

9. L'adozione delle altre iniziative previste dalla normativa

Le azioni collegate alle iniziative finalizzate alla prevenzione del rischio e la loro programmazione nel corso del triennio sono riportate nell'allegato n. 4.

Data la rilevanza si segnala che, 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 [Amministrazione trasparente](#).

10. Obblighi informativi

I Responsabili delle strutture coinvolte nelle attività di cui al paragrafo 6 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 delle 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, appositamente dedicato alla ricezione delle segnalazioni; l'indirizzo è monitorato esclusivamente dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

11. Obblighi di trasparenza

Al fine di ottemperare agli obblighi di trasparenza, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della trasparenza della SISSA è pubblicato sul sito internet istituzionale della sezione Disposizioni Generali della pagina [Amministrazione trasparente](#) con link alla sezione Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione. Sulla medesima pagina verrà pubblicata ogni altra informazione prevista dalla Legge 190/2012.

12. 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 6.

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 2018 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 passato 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.

Da quanto sopra emerge che, pure nelle ridotte dimensioni della Scuola e nonostante la bassa numerosità di personale tecnico amministrativo che presidia i processi, nel corso degli anni emerge una dinamica di entrate e uscite, passaggi di categoria e mobilità, frutto anche di valutazioni e di razionalizzazioni organizzative volte a migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa costituendo nel contempo anche strumento preventivo di fenomeni corruttivi.

13. Relazione dell'attività svolta

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro la scadenza definita dall'ANAC (di norma entro il 15 dicembre di ogni anno) 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](#).

14. Pianificazione triennale

Per il perseguimento delle finalità previste dal presente Piano, la Scuola, per il periodo 2022-2024, si impegna alla realizzazione delle azioni riportate, nell'allegato n. 4 distinte per anno e per finalità; accanto alle azioni sono riportati eventuali costi diretti e gli uffici responsabili.

15. Relazione 2020

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure è riportato nella relazione annuale disponibile, nei termini previsti ogni anno dall'ANAC, all'interno dell'apposita sezione del sito [Amministrazione trasparente](#).

16. Trasparenza (già Programma Triennale della Trasparenza): obiettivi strategici e obblighi di pubblicazione

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](#).

Gli obiettivi garantiscono:

- un appropriato livello di trasparenza finalizzato a dare adeguata comprensione dell'attività della Scuola all'utenza interna e alla società civile attraverso la creazione di una relazione diretta tra la Scuola e gli interessati
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità dell'informazione attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale di dati, informazioni e notizie riguardanti la Scuola
- l'uso di forme di comunicazione rispettose del diritto alla replica e della tutela della privacy

Il programma è stato elaborato e adottato come di seguito:

- 1) Monitoraggio al 15/11/2021 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;
- 2) 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;
- 3) Presentazione della struttura del PIAO 2022-2024, che integra Piano della Performance e Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza al Senato, che rappresenta tutti gli stakeholder principali della scuola (studenti, personale di ricerca, professori) nella seduta congiunta del 14/12/2021;
- 4) Approvazione del PIAO 2022-2024, che integra Piano della Performance e Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza da parte del Consiglio di Amministrazione nella seduta congiunta del 14/12/2021;
- 5) Presentazione e confronto con il Nucleo di Valutazione, che svolge funzioni di OIV;
- 6) Invio programma ai responsabili di ufficio, al fine di condividerne obiettivi e contenuti.

Il Programma sarà 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 22-24 (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 2022-2024.

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 trasparenza o sul sito istituzionale della Scuola al quale la sezione "[Amministrazione trasparente](#)" rimanda con un collegamento web. L'alias 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.

In particolare, attraverso un lavoro di coordinamento tra uffici, si è provveduto alla pubblicazione di un link ad aggiornamento costante e automatico estrapolato direttamente dal sistema U-GOV per tutti i compensi relativi agli ospiti visitatori, che prima non venivano rilevati, che è stato pubblicato nella sezione "Consulenti e collaboratori". Dal 2019 anche tutti gli altri incarichi, che prima erano pubblicati manualmente, vengono pubblicati in tabella tramite estrapolazione automatica da U-gov con aggiornamento continuo. Inoltre si è provveduto al collegamento della sezione "Provvedimenti" alla sezione "Bandi Gara e contratti", in considerazione delle modifiche in materia di trasparenza e di appalti, dove è pubblicato un link in aggiornamento continuo e automatico che estrapola dal sistema U-GOV tutte le determinazioni che costantemente vengono caricate a sistema dai diversi uffici competenti.

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. 3)

Iniziative di comunicazione della trasparenza:

Oltre a quelle già previste per quanto riguarda la comunità SISSA, la SISSA valuterà le modalità di comunicazione del programma ai soggetti esterni in base all'andamento dell'emergenza sanitaria da Covid 19.

5. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

INTRODUZIONE

La Legge 22 maggio 2017 n. 81 disciplina, nel settore privato, il lavoro agile, inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi per la sua futura applicazione anche nel settore pubblico. La legge all'articolo 18 definisce il lavoro agile come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, 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.” Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”.

Nel corso dell'emergenza epidemiologica è stato emanato il c.d. Decreto Rilancio (Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 come convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77) che, all'art. 263, introduce nuove importanti disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile. In particolare, esso dispone che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il vigente articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015 n. 124, come modificato dal citato Decreto Rilancio, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA.), quale specifica sezione del Piano della performance, dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

Come specificato nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, il lavoro agile nella PA “costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”, e “può avere ad oggetto sia le attività ordinariamente svolte in presenza dal dipendente, sia, in aggiunta o in alternativa e comunque senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro, attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria”. Di regola, e fatto salvo quanto disposto all'articolo 3, il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto.

Le successive “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance” emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica hanno fornito utili indicazioni sia di contenuto che di metodo per la predisposizione del POLA, alle quali il presente documento intende rifarsi. Tali Linee guida individuano, fra l'altro, numerosi fattori determinanti per poter introdurre in modo proficuo il lavoro agile all'interno di una Pubblica Amministrazione. Essi sono, in particolare:

- la flessibilità dei modelli organizzativi
- l'autonomia nell'organizzazione del lavoro
- la responsabilizzazione verso i risultati
- il benessere del lavoratore
- l'utilità per l'amministrazione
- le tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- l'organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive

- l'equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

Tra questi fattori un ruolo strategico è rivestito dalla cultura organizzativa e dalle tecnologie digitali, in una logica di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie. Il lavoro agile vuole essere infatti anche una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori, consentendo di andare oltre l'adempimento e di promuovere la collaborazione, la programmazione, la gestione e i risultati, puntando sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione.

Il lavoro agile impatta poi anche sui temi della sostenibilità, consentendo risparmi nei consumi elettrici all'interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni inquinanti, grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro.

Il POLA è pertanto lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e deve individuare, 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.

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. Il legislatore ha spinto le pubbliche amministrazioni ad attuare quale modalità ordinaria di lavoro in modo da garantire la continuità del lavoro in sicurezza per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, la continuità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

La SISSA in ottemperanza alle indicazioni del Governo, ha introdotto quindi 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 (vedi allegato attività).

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.

L'evolversi della situazione epidemiologica, anche per effetto delle misure di contrasto adottate dalle amministrazioni pubbliche, ha portato a valutare l'opportunità e la necessità di superare l'utilizzo del lavoro agile quale strumento di contrasto al fenomeno epidemiologico. 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 se lo stato di emergenza è in essere fino al 31 dicembre 2021.

Al fine di favorire ed accompagnare la completa e attiva ripresa di tutte le attività istituzionali della Scuola, a far data 15 settembre e fino al termine dello stato di emergenza, al personale tecnico e amministrativo è stata richiesta la presenza in sede per almeno tre giornate lavorative a settimana. Allo stesso tempo per contemperare le esigenze lavorative con quelle familiari si è permesso al personale, in accordo con il proprio responsabile, di ridurre le giornate in sede e di adottare inoltre delle modalità miste in presenza e da remoto.

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 per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni, attualmente oggetto di confronto in conferenza unificata per la loro approvazione definitiva, che rappresentano uno stimolo verso un lavoro agile che promuova la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, la Scuola ha dato la possibilità al personale tecnico amministrativo di sottoscrivere l'accordo individuale di lavoro agile.

L'accordo individuale è stato sottoscritto da tutto il personale interessato allo svolgimento del lavoro agile.

- FORMAZIONE

Nel 2020 si è provveduto inoltre 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.

È stata inoltre progettata ed avviata un'attività di formazione di taglio manageriale con Larix, in continuità con il percorso "Mindset per la nuova leadership", già intrapreso dai responsabili ufficio tra 2019 e 2020, dal titolo "Tools for the future" organizzata in due percorsi distinti ma integrati rivolti rispettivamente ai responsabili di ufficio e ai responsabili di area.

Altra formazione, sempre in modalità a distanza, in tema di lavoro agile, con un taglio più giuridico, è stata acquistata da enti di formazione esterni.

Di seguito si riportano i dettagli:

Titolo corso	Tipo formazione / Ente erogatore	Durata corso	Numero partecipanti	Ore totali erogate	di cui 2020	di cui 2021	di cui da erogare
Teams base	Interna / Overnet education	21	107	2247	2247		
Teams avanzato	Interna / Overnet education	7	18	126		126	
Teams per amministratori di sistema	Interna / Overnet education	70	7	350	350		140
Tools for the future - resp. ufficio	Interna / Larix	36	14	112	112		392
Tools for the future - resp. area	Interna / Larix	12	5	15	15		27
Modulo 1 Stato dell'arte dello Smart Working in Italia: potenzialità nelle università italiane	Esterna / CRUI	3.30	2	7			
Modulo 2 SW nella Pa: il quadro normativo di riferimento	Esterna / CRUI	3.30	2	7			
Modulo 3 Auto organizzazione e SW: senza le basi scordatevi le altezze	Esterna / CRUI	3.30	2	7			
Modulo 4 SW per una nuova cultura del lavoro e delle competenze	Esterna / CRUI	3.30	3	10.30			
Modulo 5 Le piattaforme che abilitano lo SW	Esterna / CRUI	3.30	2	7			
Scrivere il regolamento per il lavoro agile: elementi essenziali e scelte discrezionali	Esterna / Formel	6	2	12	12		
La valutazione della performance fra smart working, nuovi modelli organizzativi, sviluppo delle risorse umane	Esterna / Promo PA	4	4	16	16		
Lo smart working nella Pubblica Amministrazione dopo le Circolari DFP 1-2/2020	Esterna / Promo PA	3	2	6	6		

Nel 2021 si sono portati a termine i percorsi formativi programmati nel 2020 e nel mese di ottobre 2021 è stata effettuata la ricognizione sul fabbisogno formativo delle singole strutture per il triennio 2022-2024.

Nel corso del 2020, come già esposto in precedenza, in occasione dell'elaborazione del primo POLA relativo al periodo 2021-2023 la Scuola ha infine effettuato una mappatura delle attività di ciascun ufficio con specificità delle attività espletabili in astratto in modalità agile e dettaglio di quelle già rese

mediante tale modalità (vedi allegato n. 5). A tal proposito, si ricorda come la quasi totalità dei processi sia teoricamente o effettivamente rendibile in modalità di lavoro agile.

Prendendo come punto di partenza quanto determinato a fine 2020 identificando le attività erogabili potenzialmente ed effettivamente in modalità di lavoro agile e lavorando a quanto previsto dagli obiettivi di miglioramento trasversali a tutte le strutture tecnico-amministrative, nel corso del 2021 il Comitato dei Responsabili di Ufficio ha provveduto ad un'analisi dei processi presidiati degli Uffici, considerando anche le unità assegnate a ciascun processo e quindi l'organizzazione interna adottata da ciascun Ufficio. Si è così giunti ad una fotografia della situazione organizzativa dell'intera Scuola mettendo inoltre in evidenza le interconnessioni tra le attività svolte dagli Uffici anche in un'ottica di sviluppo della digitalizzazione e del lavoro in modalità agile o mista.

Di seguito si espone la tabella finale a cui sono raggiunti i Responsabili di Ufficio.

Si chiarisce che, se per un processo Output e Milestone avanzamento coincidono, sono state lasciate vuote sia la colonna "Milestone avanzamento" che la relativa colonna "Modalità rilevamento stato avanzamento lavori".

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	UFFICIO BILANCIO (BIL)	AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Emanazione Note/Decreti MUR	analisi assegnazione MUR	Invio Direzione analisi dati	Controllo mensile nuovi elementi/analisi dati/invio responsabile Ufficio e Area per controllo	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Ricezione sospeso da RAG	contabilizzazione entrate istituzionali MUR (FFO)	Richiesta RAG emissione ordinativo incasso	Controllo sito FFO per verifica tipologia assegnazione/Creazione DG/aggiornamento DB e excel interni per verifiche	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Iniziativa autonoma dell'ufficio	Gestione piano dei conti di contabilità generale e di contabilità analitica	Caricamento definitivo In UGOV dei PdC COGE e COAN per l'esercizio successivo	analisi problematiche sorte in fase di consuntivo/analisi normativa e riclassificazioni richieste dai Ministeri o altri soggetti esterni/riunioni uffici contabili per nuove esigenze conti/stesura nuovi PdC/validazione dei nuovi PdC da parte degli uffici contabili/caricamento contabilità nuovi PdC	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Normativa	bilancio unico d'ateneo di previsione	Approvazione CdA bilancio di previsione	PER BUDGET: Negoziazione budget da assegnare alle aree/invio richieste aree e uffici/calcoli ammortamenti/analisi dati e risultato esercizio/negoziazioni/riclassificati CE e investimenti/compilazioni tabelle nota illustrativa/invio richieste uffici nota illustrativa/stesura nota illustrativa/invio revisori PER BILANCIO IN COFI E RICLASSIFICATO MISSIONI E PROGRAMMI: Invio richieste uffici bilancio di previsione/analisi dati/negoziazione/preventivo in COFI/suddivisione uscite per missioni e programmi	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones in base ad uno scadenziario prestabilito e condiviso con ufficio
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Normativa	bilancio unico d'ateneo d'esercizio	Approvazione CdA bilancio d'esercizio	PER BILANCIO DI COMPETENZA: Controllo scritture COGE-COAN/confronto ricavi contabilizzati con preventivo/lancio del cost to cost/richieste uffici dettagli per riclassificazione/schemi SP-CE/analisi risultato d'esercizio/Confronto con Direzione sul risultato d'esercizio PER RENDICONTO IN COFI E RICLASSIFICATO PER MISSIONI E PROGRAMMI: Rendiconto in COFI/invio richiesta uffici dettagli su uscite/riclassificazione partite di giro/riclassificazioni uscite PER NOTA INTEGRATIVA: Compilazione tabelle nota integrativa/invio richieste uffici dettagli da inserire/stesura nota integrativa/chiusura provvisoria esercizio/invio al Collegio dei Revisori	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones in base ad uno scadenziario prestabilito e condiviso con ufficio

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	normativa	bilancio consolidato	Approvazione CdA bilancio consolidato	Nostra richiesta documentazione a enti dell'area di consolidamento/schema riclassificato SP-CE/nota integrativa/verifica con Responsabile Area e Direzione/invio collegio revisori	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Normativa	Calcolo e controllo limiti di bilancio	Delibere rispetto limiti	FASI DI PREDISPOSIZIONE BUDGET: Verifica differenze conti di costo previsti nel PdC anno x e anni 2016-2018 / Verifica con UGP dei progetti da considerare compresi o esclusi/Controllo rispetto limite b/s su budget ed eventuale sistemazione budget CALCOLO LIMITE DEFINITIVO ANNO X (in fase di stesura del bilancio d'esercizio anno x-1): Analisi differenze conti di ricavo anno 2018 e anno (x-1)/ Controllo con UGP progetti da escludere dal conteggio dei "maggiori ricavi"/Calcolo differenze ricavi anno 2018 e ricavi anno (x-1)/predisposizione delibera e inserimento nel capitolo dei limiti della nota integrativa del bilancio d'esercizio anno x-1 del limite definitivo anno x (maggiori ricavi+ media costi su b/s 16-18)/Invio responsabile Area, Direzione e in seguito al Collegio dei Revisori CHIUSURA ESERCIZIO ANNO X: Controllo conti di costo aggiunti durante l'esercizio e con UGP nuovi progetti aperti da marcare come limitati o meno/Calcolo dei costi di b/s nell'anno x/stesura capitolo rispetto limiti nella nota integrativa anno x (inviato al Collegio dei Revisori insieme al Bilancio d'esercizio anno x)	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Normativa	Gestione Patrimonio Netto	Scritture contabili relative al Patrimonio Netto	Analisi necessità interna o normativa di modifiche alla composizione o alla consistenza del PN/Aggiornamento schemi di PN vincolato e libero/Predisposizioni delibere vincoli-svincoli-rifinalizzazioni di PN/invio delibere al Collegio dei Revisori/Approvazione CdA	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Ricezione richiesta	variazioni, storni e spostamenti di budget	Invio mail conferma avvenuta esecuzione	PER STORNI e SPOSTAMENTI: analisi fattibilità (anche per limiti)/inserimento in DB interno/caricamento in contabilità/verifica coerenza tra contabilità e DB PER VARIAZIONI: analisi fattibilità/reperimento risorse a copertura/negoziazione/predisposizione e variazione/invio al Collegio dei Revisori/approvazione	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
							CdA/inserimento in DB interno/caricamento in contabilità/verifica coerenza tra contabilità e DB	
		GOVERNO E DIREZIONE	BILANCIO	Apertura banca dati o richiesta dati altro ufficio	elaborazioni sul bilancio, rendicontazione ministeriale MUR (omogenea redazione), altre rendicontazioni e dati statistici	Inserimento dati o invio a ufficio coordinatore raccolta dati	invio file con calcoli al responsabile di ufficio per verifica dati	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
		GOVERNO E DIREZIONE	BILANCIO	Richiesta organi di governo e di controllo	supporto (contabile o informativo) per la parte di competenza agli organi di governo e controllo	invio documentazione richiesta	Invio file con calcoli al responsabile d'ufficio per verifica dati ed invio bozza al responsabile di Area per controllo	Verifica stato di raggiungimento fasi indicate come milestones
	UFFICIO STRATEGIE E SISTEMI (USS)	GOVERNO E DIREZIONE	SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Piano strategico; a. Analisi Macro-organizzazione interna (tra cui, mappatura processi da singoli uffici); b. Analisi Micro-organizzazione interna; c. Analisi organizzativa in prospettiva	Supporto all'organizzazione e ai manager nell'individuazione delle forme ottimali di Organizzazione e Sistemi in stretta connessione con il piano strategico e con il processo di definizione degli obiettivi e delle risorse necessarie per il loro raggiungimento (nuovo processo attribuito, in fase di impianto)	Linee guida di organizzazione; a. Definizione/monitoraggio/aggiornamento dell'articolazione strutt. org. (orizz./vertic.), attribuzione dei processi e delle attività alle strutture; file complessivo mappatura processi (aggiornamento periodico) diffuso tra gli Uffici e pubblicato in sezione Amministrazione Trasparente b. Definizione/monitoraggio/aggiornamento delle attribuzioni posizioni organizzative derivanti dalla macro-organizzazione; c. Individuazione delle linee di evoluzione delle competenze necessarie a sostenere il modello org.vo	invio richiesta aggiornamento processi attribuiti alle strutture a responsabili; raccolta proposte di aggiornamento; invio a SG; approvazione modifiche; comunicazione versione finale	verifica flusso mail per i vari step
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	(1) Analisi contesto interno/esterno; tavoli di discussione e cabine di regia/direzione; contributi stakeholders e comunità (2) Fabbisogno risorse per perseguimento obiettivi strategici	Supporto alla pianificazione strategica: supporto alla redazione del piano strategico e finalizzazione delle risorse economiche	(1) Piano Strategico; (2) Documento di lavoro (file excel) condiviso con referenti contenente azioni strategiche correlate con le risorse	(1) Raccolta e analisi contributi da stakeholders e comunità; supporto ai tavoli di discussione e alla cabina di regia/direzione; documenti di sintesi su stato avanzamento lavori e risultati; stesura bozza documento; invio a Direzione; approvazione e comunicazione versione finale (2) Aggiornamento mensile file condiviso	(1) verifica bozze avanzamento documento, passaggi agli organi, file consultabile su amministrazione trasparente (2) Estrapolazioni contabile UGov; confronto con i singoli referenti
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Decreto linee guida PRO3 e decreto modalità operative; dati da uffici	Supporto programmazione triennale MUR	Definizione obiettivi e indicatori, condivisione con direzione	Raccolta dati inerenti agli indicatori dagli uffici competenti Analisi dati numerici indicatori attivabili Supporto alla Direzione ai fini della scelta obiettivi, indicatori e risorse Supporto al SG nella condivisione dei lavori con gli uffici competenti Monitoraggio annuale del loro andamento	Costruzione file di sintesi dei dati raccolti Trasmissione file di sintesi a Direzione e passaggio agli organi Dati numerici consultabili da sito PRO3 Monitoraggio da sito PRO3 su comunicazione del ministero

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	(1) a. Dati didattica (elenco allievi); b. Dati ricerca (convenzioni/progetti), file condiviso; c. Dati Unibas/VQR; Dati accreditamento scuola e accreditamento dottorati; Dati ripartizione borse; Customer (survey GP); Mappatura processi (timesheet); d. dati ec (Bilancio) (2) Decreti definitivi di ripartizione risorse FFO/quota premiale /borse (3) dati grezzi da bilancio	Supporto direzionale e agli organi di governo: cruscotto direzionale, analisi indicatori strategici e analisi performance economico-finanziarie	(1) Cruscotto direzionale compilato (File Power BI); (2) File confronto/analisi assegnazioni e loro evoluzione nel tempo, individuazioni punti di attenzione (3) definizione set di indicatori econ-fin della Scuola finalizzata ad un monitoraggio nel tempo	(1) Aggiornamento file PBI in base disponibilità dati (2) Ricostruzione del calcolo dell'attribuzione; aggiornamento file confronto/analisi (3) elaborazione dati BIL; identificazione di indicatori esplicativi della realtà ec. Fin della Scuola; loro monitoraggio nel tempo	Verifica periodica cruscotto con dati implementati e aggiornati
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	(1) SMVP precedente, scadenze, novità normative, indicazioni da CDD/CRU; (2) a. Piano Strategico, PRO3, analisi del contesto interno/esterno, proposte obiettivi da uffici/Aree sulla base degli obiettivi dell'anno precedente; (2) b. schede monitoraggio obiettivi da uffici e aree scient.; (2) c. Misurazione finale da uffici, valutazione finale da SG/NdV; (3) Dati da vari uffici su: personale, ricerca (vqr/unibas/dipartimenti di eccellenza), performance, risorse economiche, trasparenza; (4) Risultati obiettivi generali, risultati da misurazione e valutazione obiettivi organizzativi e individuali, risultati dei gruppi dei progetti di innovazione; (5) Dati da vari uffici su: didattica, Questionario studenti NdV , Master e terza missione, Eventi, APENet	Presidio ciclo performance: fase programmatica, fase di monitoraggio, fase di misurazione finale, fase di rendicontazione e redazione relativi documenti	(1) SMVP; (2) a. Obiettivi aggiornati e Piano integrato; b. Relazione monitoraggio (per Organi&NdV); c. Relazioni finali e loro inserimento in Relazione Integrata; (3) Piano integrato; (4) Relazione Integrata (sezione Performance); (5) Relazione Integrata (sezione Ricerca, formazione, TT)	(1) modifica dati SMVP precedente (scadenze, novità normative); Approvazione da parte del NdV; (2) a. invio richiesta aggiornamento a responsabili; raccolta proposte di aggiornamento; invio a SG; approvazione modifiche; comunicazione versione finale b. richiesta relazione agli uffici; ricevimento relazione; invio al SG per eventuale revisione; predisposizione documento monitoraggio c. richiesta relazione agli uffici; ricevimento relazione; invio al SG per valutazione e misurazione finale; Approvazione da parte del NdV; rielaborazione risultati e inserimento in relazione integrata (3) richiesta relazione agli uffici; ricevimento relazione; invio al SG per valutazione e misurazione finale; Approvazione da parte del NdV; rielaborazione risultati e inserimento in relazione integrata (4) richiesta dati uffici; Bozza del documento; Approvazione da parte del NdV; (5) richiesta dati uffici; Bozza del documento; Approvazione da parte del NdV;	(1) verifica bozze avanzamento documento; odg e doc validazione NdV (estratto verbale); (2) a. verifica flusso mail e bozze documenti per i vari step b. verifica flusso mail e bozze documenti per i vari step c. verifica flusso mail e bozze documenti per i vari step (3) verifica bozze avanzamento documenti per i vari step; odg e odg NdV; (4) verifica flusso mail e bozze documenti per i vari step (5) verifica flusso mail e bozze documenti per i vari step (4) e (5) odg e doc validazione NdV

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	(1) decreto Mur, bando VQR, criteri GEV, prodotti, dati docenti, metadati e modalità; (2) Dati da vari uffici su: attività di aggiornamento oranico docenti, controllo anomalie catalogo IRIS; (3) decreto MUR, linee guida ANVUR, dati da uffici; (4) Linee guida politiche qualità (5) Dati vari da uffici, organi sistema AQ	Supporto al presidio VQR e AVA (assicurazione della qualità e accreditamento sede, supporto agli organi di valutazione e di qualità)	(1) Completamento attività previste come da cronoprogramma VQR; (2) AUTOVALUTAZIONE. Valori indicatori per sessione /per area SISSA e CUN; (3) Accreditamento iniziale e periodico della sede; (4) supporto al ciclo PDCA (5) supporto alle riunioni, raccolta e predisposizione dei dati e documenti per lo svolgimento lavori	(1) raccolta controllo e validazione dati docenti (URU)/ controllo metadati IRIS e qualità catalogo attività di selezione prodotti VQR attività richieste da piattaforma ufficiale VQR CINECA attività richieste da IRIS CINECA conferimento prodotti analisi risultati e rapporto finale ANVUR (2) SESSIONE VALUTAZIONE AUTOVALUTAZIONE: pulizia anomalie e redazione file riassuntivo indicatori SESSIONE VQR: fase 0 test di funzionamento algoritmo /fase 1 implementazione funzione vantaggio apporto docenti (3) analisi requisiti e indicatori, raccolta dati e documenti, approvazione degli organi della Scuola e del sistema AQ, caricamento dati e documenti nella piattaforma, supporto alla preparazione alla visita in loco, aggiornamento annuale banca dati requisiti accreditamento (4) monitoraggio periodico delle fasi del ciclo e condivisione con gli organi AQ (5) riunioni periodiche	(1) ATTIVITA' DA CRONOPROGRAMMA ANVUR E PIATTAFORMA VQR (3) (4) (5) verifica flusso mail, verifica periodica sito web Quality
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	(1) questionari di CS e BO; (2) protocollo di efficienza da Polimi, dati da vari uffici (3) progetti elaborati da PoliMi	Benchmark altre istituzioni (progetto Good Practice)	(1) risultati dei questionari CS e BO anche ai fini inserimento in Relazione Integrata; (2) rilevazione di efficienza anche ai fini inserimento in Relazione Integrata; (3) rilevazione dati richiesti	(1) (2) (3) erogazione questionari e operatività su piattaforma per rilevazione di efficienza	(1) Verifica flusso invii inviti alla compilazione e comunicazione risultati al Polimi (2) e (3) Verifica flusso richieste a Uffici
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Su richiesta uffici promotori	Rilevazioni customer satisfaction (allievi) e questionari interni (Limesurvey)	risultati dei questionari	erogazione dei questionari; elaborazione dei risultati	Comunicazione risultati all'organo/ufficio proponente
		GOVERNO E DIREZIONE	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	dati da contabilità + dati da vari uffici	Controllo di gestione	analisi di uno specifico oggetto di analisi	richiesta dati agli uffici; definizione centri di costo; avanzamento dei calcoli nel file excel	Verifica periodica file di lavoro
AREA RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE E PATRIMONIALI	UFFICIO AFFARI GENERALI E ACQUISTI (AGA)	ACQUISTI	ACQUISTI	richieste via sistema ticketing OTRS	acquisizione beni e servizi sotto e sopra soglia (ad esclusione dei servizi logistici).	ordine/contratto acquisto	delibera CdA-istruttoria-determina a contrarre-verifiche contraente-contabilizzazione spesa-emissione ordine/stipula contratto. Le tempistiche sono dettate dal codice appalti e successive modifiche e dal calendario organi	coordinamento e monitoraggio istruttoria-predisposizione/revisione e visto atti prodotti
		ACQUISTI	ACQUISTI	raccolta fabbisogno strutture scuola via one drive	Programmazione biennale forniture e servizi	schema di programmazione biennale	compilazione schema-delibera CdA-pubblicazione entro 90 gg da approvazione bilancio	revisione schema-predisposizione/revisione delibera-check pubblicazione
		ACQUISTI	ACQUISTI	avvio d'ufficio gara almeno 6 mesi prima della scadenza con	concessioni asilo nido e mensa	contratti di concessione	approvazione CdA-predisposizione atti di gara-svolgimento gara-nomina	predisposizione/revisione delibera CdA-partecipazione alla predisposizione atti di

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
				coinvolgimento comitati asilo e mensa			commissione-aggiudicazione-verifiche su contraente-stipula contratto	gara-monitoraggio gara-verifica verbali-visto su comunicazioni e su stipula contratto
		ACQUISTI	AFFARI GENERALI	monitoraggio periodico contratti e gestione segnalazioni	gestione del contratto dell'asilo nido (ad esclusione iscrizioni, in capo a URU) e della mensa	conformità esecuzione contratto	comunicazioni-eventuali applicazioni penali ed escussioni garanzia-trattative-accordi bonari	revisione e visto comunicazioni-coinvolgimento nella gestione e nella soluzione di eventuali contestazioni
		ACQUISTI	AFFARI GENERALI	segnalazioni SPP-UTL-URU; raccolta dati personali dei nuovi 'lavoratori' provenienti da vari uffici	gestione coperture assicurative/sinistri e tenuta registri polizze infortuni e kasko	risoluzione/archiviazione pratica; aggiornamento registro elenco coperture	comunicazioni con compagnie assicurative-aggiornamento annuale registro	revisione e visto su comunicazioni-verifica registro
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	sottoscrizione determina con autorizzazione copertura di spesa, ricezione documenti di trasporto previa verifica conformità	contabilizzazione ordini e contratti passivi; dce (solo dce di competenza)	emissione contabile ordine; registrazione U-Gov del ddt	verifica dati contabili	processing ticket OTRS
		GOVERNO E DIREZIONE	ACQUISTI	ricorsi degli operatori economici, danni causati alla Scuola	gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale (appalti istruiti)	sentenza/accordo	relazioni per RUP e per avvocatura	riscontri RUP e Avvocatura
		GOVERNO E DIREZIONE	AFFARI GENERALI	stipula convenzioni con previsione di trasferimento attrezzatura	predisposizione e gestione contratti di comodato	contratto di comodato	contatti e contrattazione per definire atto-verifiche inventariali	eventuale contatti con la controparte, predisposizione/revisione/visto su contratto
		GOVERNO E DIREZIONE	AFFARI GENERALI	richieste da parte della Direzione o Aree	convenzioni di interesse generale e accordi/collaborazioni di ricerca.	atto di convenzione	contatti e contrattazione per definire atto-verifiche sulla eventuale copertura di spesa-delibera per organi	predisposizione/revisione/visto atti
		GOVERNO E DIREZIONE	AFFARI GENERALI	interesse istituzionale	partecipazioni sociali	rogito-adempimenti periodici di legge (es. omogenea) dettati dalla normativa	comunicazioni-messa a punto atti-verifica coperture-delibere organi-relazioni periodiche-comunicazioni ANAC	revisione e visto su atti e comunicazioni
	UFFICIO RAGIONERIA (RAGIO)	ACQUISTI	INVENTARIO	Inserimento DCE/Richiesta scarico bene	gestione inventario beni mobili, immobilizzazioni immateriali ed immobilizzazioni finanziarie, gestione inventario beni immobili	Emissione buono carico/scarico	Verifica beni da inventariare e da dismettere	Verifica differenze tra valori contabilità generale e valori inventario
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO ATTIVO	Pagamento da studenti PhD e master	contabilizzazione e incasso delle contribuzioni studentesche e relativi adempimenti	Trasferimento somme ARDIS	Verifica con SDA versamenti mancanti	Verifica invio comunicazione incassi ad ARDIS
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO ATTIVO	Richiesta emissione fattura	emissione fatture attività commerciale e conto terzi	Emissione fattura	Verifica fatture da emettere	Verifica tra fatture emesse e fatture previste da contratto
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO ATTIVO	Richiesta emissione nota di debito	emissione note di debito	Emissione nota di debito	Verifica note di debito da emettere	Verifica tra note debito emesse e note debito previste da convenzione
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO ATTIVO	Ricezione sospeso entrata	presidio sospesi di entrata	Copertura del sospeso	Verifica sospesi da regolarizzare	Verifica sospesi non regolarizzati da più di 30 giorni
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Qualsiasi registrazione U-GOV	alimentazione, presidio e certificazione della base dati contabile (contabilità generale e analitica)	Chiusure fine anno	Verifiche intermedie sugli adempimenti relativi alle chiusure di fine anno	Come da milestones

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Ricezione fattura	autofatturazione e gestione fatture estere	Pagamento fattura	Liquidazione fattura	Verifica fatture da gestire
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Ricezione fattura	contabilizzazione e registrazione fatture di competenza	Pagamento fattura	Liquidazione fattura	Verifica fatture da gestire
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Normativa di riferimento	controlli preliminari ai pagamenti e interventi sostitutivi	Regolarità/irregolarità fornitore	Verifica DURC/ADER	Regolarità/Irregolarità con richiesta intervento sostitutivo
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Ricezione nota di debito	gestione spese fuori campo IVA	Pagamento nota debito	Verifica note di debito ricevute	Verifica tra note debito ricevute e note debito previste da convenzione
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Ricezione sospeso uscita	presidio sospesi di uscita	Copertura del sospeso	Verifica sospesi da regolarizzare	Verifica sospesi non regolarizzati da più di 30 giorni
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	COMPENSI	Ricezione documentazione incarico	liquidazione compensi e rimborsi lavoro autonomo professionale e occasionale	Pagamento compenso/rimborso	Verifica pratiche da contabilizzare	Verifica pratiche in sospeso
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	FABBISOGNO	Assegnazione obiettivo dal MUR	gestione obiettivo fabbisogno finanziario	Raggiungimento obiettivo	Previsione di cassa; verifiche intermedie su utilizzo; eventuali richieste di rimodulazione da inviare al MUR	Confronto tra nostre rilevazioni e dati ufficiali BDAP MUR
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	FISCALE	Normativa di riferimento	adempimenti fiscali e previdenziali lavoro autonomo professionale e occasionale	Invio CU	Verifiche conformità a normative	Verifica rispetto scadenze
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	FISCALE	Normativa di riferimento	bollo virtuale e relativi adempimenti	Dichiarazione annuale	Conteggi intermedi su utilizzi	Verifica rispetto scadenze
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	FISCALE	Normativa di riferimento	imposte e tasse e dichiarazioni fiscali	Versamenti/invio dichiarazioni	Verifiche conformità a normative	Verifica rispetto scadenze
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	FONDO ECONOMALE	Richiesta di acquisto	pagamento rimborsi spesa pronta cassa (fondo economale)	Erogazione rimborso	Verifica registrazione spese; verifica reintegri mensili	Verifica risposta a richieste pervenute
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	MISSIONI	Inserimento M1/Ricezione documentazione missione	gestione contabile missioni PTA-ILAS-ITCS-SEG DIR e pagamento missioni scientifiche	Pagamento missione	Verifica pratiche da autorizzare/contabilizzare	Verifica missioni sospese; verifica su eventuali segnalazioni di mancato accredito
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	COMPENSI	Ricezione documentazione stipendi/compensi	contabilizzazione e pagamento stipendi e compensi	Pagamento stipendi/compensi	Verifica corretta conclusione flusso	Verifica su eventuali segnalazioni di mancato accredito
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	BILANCIO	Richiesta nuova configurazione conto COGE - SIOPE	SIOPE - redazione e aggiornamento tabella relazione piano dei conti - codici Siope	Registrazione nuova configurazione conto COGE - SIOPE	Verifica correttezza richiesta	Verifica gestione richiesta
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	CICLO PASSIVO	Segnalazione da istituto cassiere	rapporti con istituto cassiere	Risposta a istituto cassiere	Verifiche su segnalazione ricevuta	Verifica gestione richiesta
	UFFICIO GESTIONE PROGETTI (UGP)	AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	GESTIONE PROGETTI	COMUNICAZIONE/CONCESSIONE E FINANZIAMENTO ESTERNO O FONDI SCUOLA CON CARATTERISTICHE PER CUI SI RENDE NECESSARIA LA GESTIONE CON FORMA DI PROGETTO	GESTIONE FINANZIAMENTO PLURIENNALE - MODULO PJ (CONFIGURAZIONI, CREAZIONE PROGETTI)	APERTURA E GESTIONE PROGETTI IN PJ; CONTROLLO UTILIZZO FINANZIAMENTO	CREAZIONE CONFIGURAZIONI; CREAZIONE ANAGRAFICA PROGETTO	VERIFICA CREAZIONE E SRUTTURA DI PROGETTO

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	GESTIONE PROGETTI	COMUNICAZIONE/CONCESSIONE E FINANZIAMENTO ESTERNO O FONDI SCUOLA CON CARATTERISTICHE PER CUI SI RENDE NECESSARIA LA GESTIONE CON FORMA DI PROGETTO	GESTIONE CONTABILITA' PROGETTI (BUDGET DI PREVISIONE E CONSUNTIVO, COMPETENZIAMENTO RICAVI, DISPONIBILITA' BUDGET DI COMPETENZA, ENTRATE)	DISPONIBILITA' BUDGET PROGETTO PER CONTABILIZZAZIONE COSTI E RICAVI DI COMPETENZA	CONFERMA DISPONIBILITA' PROGETTO PER CONTABILIZZAZIONE	% DI RICHIESTE CONFERMATE SU TOTALE RICHIESTO
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	GESTIONE PROGETTI	DESTINAZIONE BUDGET SCUOLA A SPECIFICHE FINALITA'	GESTIONE FONDI SCUOLA CON FORMA DI PROGETTO	CONTROLLO UTILIZZO BUDGET SCUOLA CON SPECIFICHE FINALITA'	VERIFICA UTILIZZO FONDI	CORRETTO UTILIZZO FONDI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	GESTIONE PROGETTI	CONCLUSIONE PROGETTI CON UTILE O RESIDUO	GESTIONE RESIDUI DI PROGETTO E UTILI (vincoli, limiti, scadenze utilizzo)	CONTROLLO UTILIZZO UTILI/RESIDUI	VERIFICA UTILIZZO FONDI	CORRETTO UTILIZZO FONDI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	GESTIONE PROGETTI	UFFICIO VALORIZZAZIONE/CONTRATTO STIPULATO- SEGRETERIA SCIENTIFICA/ISCRIZIONI	GESTIONE FONDI DA ATTIVITA' COMMERCIALE (progetti conto terzi; iscrizione a scuole/convegni)	GESTIONE FONDI DA ATTIVITA' COMMERCIALE E DETERMINAZIONE UTILI	VERIFICA UTILIZZO FONDI	CORRETTO UTILIZZO FONDI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	GESTIONE PROGETTI	REGOLE ENTE FINANZIATORE SU FINANZIAMENTI CONCESSI	RENDICONTAZIONE FINANZIAMENTI ESTERNI	INVIO RENDICONTO	VERIFICA AMMISSIBILTA' COSTI; CONTROLLO ESISTENZA E COERENZA DOCUMENTAZIONE DI SPESA; COMPILAZIONE MODULI DI RENDICONTAZIONE; INVIO DOCUMENTAZIONE	VERIFICA STATO DI RAGGIUNGIMENTO FASI INDICATE COME MILESTONES
		RICERCA	GESTIONE PROGETTI	RICHIESTA SUPPORTO DA RICERCATORI	PREDISPOSIZIONE BUDGET PER DOMANDE DI FINANZIAMENTO	PREDISPOSIZIONE BUDGET PER RICERCATORI	RACCOLTA INFORMAZIONI NECESSARIE ALLA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET	TIPOLOGIE DI INFORMAZIONI RACCOLTE SU TOTALE TIPOLOGIE NECESSARIE PER PREDISPOSIZIONE BUDGET
		RICERCA	GESTIONE PROGETTI	COSTITUZIONE TEAM DI PROGETTO/REGOLE DI RENDICONTAZIONE	PREDISPOSIZIONE ASSEGNAZIONE ALL'AZIONE E TIME-SHEET	PREDISPOSIZIONE ASSEGNAZIONE ALL'AZIONE E MODELLI TIME-SHEET; INVIO MODELLI E RACCOLTA TIME-SHEET COMPILATI	VERIFICA TIME-SHEET INVIATI E RACCOLTI; VERIFICA PREDISPOSIZIONE ASSEGNAZIONI ALL'AZIONE	TIME-SHEET ARCHIVIATI SU TIME-SHEET DA RACCOLLIERE; VERIFICA CONSEGNA ASSEGNAZIONE ALL'AZIONE
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE PROGETTI	REGOLE/SORTEGGIO ENTE FINANZIATORE	GESTIONE/SUPPORTO PROCEDURE DI AUDIT INTERNO ED ESTERNO	PREDISPOSIZIONE E CONSEGNA DOCUMENTAZIONE PER AUDIT (se audit esterno)/VERBALE DI AUDIT (se audit interno)	PREDISPOSIZIONE DOCUMENTAZIONE SOTTOPOSTA A AUDIT	VERIFICA DOCUMENTI RACCOLTI SU TOTALI DOCUMENTI DA SOTTOPORRE A VERIFICA
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE PROGETTI	RICHIESTA UFFICIO SISSA/MUR/ECC	ELABORAZIONE DATI RELATIVI AI FINANZIAMENTI PER BANCHE DATI ESTERNE	TABELLA/MODULO COMPILATA/O	RACCOLTA DATI E INSERIMENTO IN TABELLA/MODULO	% DATI RACCOLTI/INSERITI SU DATI RICHIESTI TOTALI
	UFFICIO TECNICO-LOGISTICA (UTL)	ACQUISTI	ACQUISTI	fabbisogno utenza/normativa	acquisizione beni e servizi sotto e sopra soglia	acquisizione bene/servizio	redazione documentazione - firma contratto	esecuzione contratto
		ACQUISTI	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno utenza	gestione magazzino cancelleria	bene consegnato	aggiornamento lista beni	evasione e verifica delle richieste
		ACQUISTI	GESTIONE FACILITIES	funzionamento immobili	gestione utenze e servizi generali in convenzione consip	esecuzione contratto	verifica fornitura e scadenze bollette	verifica continuità fornitura e rispetto scadenze - verifica budget
		ACQUISTI	GESTIONE FACILITIES	funzionamento immobili	gestione utenze e servizi generali non in convenzione consip	esecuzione contratto	verifica fornitura e scadenze bollette	verifica continuità fornitura e rispetto scadenze
		ACQUISTI	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno utenza	servizio di trasloco e facchinaggio	esecuzione contratto	evasione ticket	verifica evasione ticket e budget
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	BUILDINGS MANAGEMENT	fabbisogno utenza	acquisizione e dismissione spazi	assegnazione/dismissione		

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	BUILDINGS MANAGEMENT	fabbisogno esterno/normativa	formalizzazione titolo d'uso delle sedi e adempimenti sugli immobili	consegna immobili/acquisizione documentazione	contratto registrato	verifica puntuale oneri pattuiti
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	BUILDINGS MANAGEMENT	funzionamento immobili	gestione multiservizi integrati di manutenzione (mim)	esecuzione contratto	verifica attività manutentive	verifica periodica funzionamneto impianti - verifica budget
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	BUILDINGS MANAGEMENT	richiesta da SPP	interventi ex D.Lgs. 81/2008 (sicurezza)	esecuzione intervento	intervento eseguito	verifica finale con SPP
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	BUILDINGS MANAGEMENT	funzionamento immobili	manutenzione straordinaria edifici	esecuzione manutenzione	manutenzione eseguita	verifica con richiedente - verifica tramite ticket service
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	BUILDINGS MANAGEMENT	fabbisogno/normativa	programma triennale opere pubbliche	redazione programma	approvazione cda	verifica e aggiornamento del programma - riunione con direzione e aree
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno/funzionamento	gestione operativa auto di servizio	utilizzo/manutenzione	verifica consumi e applicazione normativa	verifica utilizzo tramite registro
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno	gestione operativa personalizzazione badge	consegna badge	controllo dati	verifica della consegna
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno	gestione operativa servizio corriere espresso e spedizioni	esecuzione servizio	contatto spedizioniere	controllo tracciatura spedizione
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno	gestione operativa servizio posta in entrata/uscita	esecuzione servizio	contatto spedizioniere	controllo tracciatura spedizione
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	GESTIONE FACILITIES	fabbisogno	servizio di fotocopiatura e stampa di ateneo	esecuzione fotocopiatura e stampa	fotocopie e stampe eseguite	controllo evasione richieste
AREA RISORSE UMANE	UFFICIO EMOLUMENTI (EMO)	AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Normativa/obbligo di legge	Calcolo e versamento mensile delle ritenute applicate (ritenute fiscali, previdenziali e assistenziali)	Modello di versamento Agenzia delle Entrate	controllo importi versamenti con importi denunce, controllo errori delle denunce e risoluzione di errori gravi e bloccanti prima dell'invio modello	nota a firma SG x banca e RAG entro prima settimana del mese
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Normativa/obbligo di legge	Adempimenti fiscali e previdenziali personale strutturato e non strutturato e relative dichiarazioni	Rilascio dichiarazioni varie (CU, INPS, IRAP, 770, INAIL, INPGI)	analisi errori, sistemazione casi particolari, inserimento necessarie modifiche, quadrature	riunioni/confronti prima del rilascio, invio denunce entro scadenza
		RICERCA	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Bando/decreto assegnazione	Liquidazione borse di dottorato, altre borse di studio, relativi rimborsi e contributi, collaborazioni studentesche	Predisposizione scritture contabili e compensi	verifiche inserimenti e imputazioni contabili, elaborazione compensi	verifica importi e imputazioni contabili da parte del responsabile, invio mail a RAG
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Contratto/decreto nomina	Liquidazione incarichi di collaborazione, incarichi di insegnamento, commissioni di concorso e organi collegiali e relativi rimborsi	Predisposizione scritture contabili e compensi	verifiche inserimenti e imputazioni contabili, elaborazione compensi	verifica importi e imputazioni contabili da parte del responsabile, invio mail a RAG
		RICERCA	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Bando/contratto	Liquidazione assegni di ricerca e relativi rimborsi	Predisposizione scritture contabili e compensi	verifiche inserimenti e imputazioni contabili, elaborazione compensi	verifica importi e imputazioni contabili da parte del responsabile, invio mail a RAG
		GOVERNO E DIREZIONE	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Normativa/obbligo di legge	Previsione e monitoraggio spesa per il personale	Budget spese personale, note per variazioni/storni	predisposizione file excel per budget/storni, analisi e verifica dati con responsabile Area/Ufficio	invio file budget a BIL o nota storno/variazione a SG x firma e invio nota firmata a BIL

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		GOVERNO E DIREZIONE	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Normativa/obbligo di legge	Rendicontazione ministeriale e dati statistici	Implementazione moduli/procedure	inserimento dati in file/ tabelle/moduli	riunioni/confronti prima dell'invio, analisi casi particolari o squadrature
		RISORSE UMANE	LIQUIDAZIONE COMPENSI	Normativa/obbligo di legge	Gestione stipendi, trattamenti accessori, indennità e trattenute stipendiali personale a tempo indeterminato e gestione rimborsi personale comandato e convenzionato	Predisposizione scritture contabili e pagamenti stipendi/applicazione trattenute	verifiche inserimenti e imputazioni contabili, analisi e sistemazioni casi particolari, elaborazione file excel	verifica importi e imputazioni contabili da parte del responsabile, invio mail a RAG
		RISORSE UMANE	PREVIDENZA	Richiesta dipendente/decreto cessazione	Valutazione dei servizi pre ruolo ai fini pensionistici, adempimenti per il conferimento della pensione e relativo supporto al personale dipendente a tempo indeterminato	Carriera aggiornata/Applicativi web INPS/Note per INPS	controllo normativa/carriera/documenti + inserimento dati in applicativo per validazione/predisposizione note da inviare a INPS	implementazione file di controllo carriere + validazione in applicativo web/invio note a SG per firma e invio note firmate a INPS
		RISORSE UMANE	PREVIDENZA	Decreto cessazione dipendenti	Adempimenti per il conferimento dell'indennità di buonuscita/TFR la personale dipendente a tempo indeterminato e determinato	Applicativi web INPS/Note per INPS	inserimento dati in applicativo per validazione/predisposizione note da inviare a INPS	validazione in applicativo web/invio note a SG per firma e invio note firmate a INPS
	UFFICIO GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE (UGSRU)	RISORSE UMANE	PROGRAMMAZIONE	Scadenza triennale e revisione annuale	Programmazione del fabbisogno di personale	Piano di Programmazione Triennale del Personale approvato	delibera di programmazione	verifica redazione delibera e invio agli organi per tempo
		RISORSE UMANE	PROGRAMMAZIONE	Richieste attivazione assegni di ricerca su fondi Scuola	Monitoraggio programmazione assegni di ricerca	Aggiornamento disponibilità fondi Scuola per Area	Inserimento richieste da delibere nuove attivazioni/rinnovi AR su fondi Scuola	Verifica aggiornamento mensile a seguito esiti SA/CDA
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Piano di Programmazione Triennale e piano operativo-attuativo delle azioni strategiche della Scuola / chiamata diretta	Reclutamento personale docente	Personale nominato / assunto	1. Selezione bandita 2. nomina commissione giudicatrice 3. approvazione atti	verifica sigla provvedimenti / stato emanazione provvedimenti
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Piano di Programmazione Triennale e piano operativo-attuativo delle azioni strategiche della Scuola / richiesta reclutamento RTD su fondi esterni /chiamata diretta	Reclutamento personale ricercatore a tempo determinato	Personale nominato / assunto	1. Selezione bandita 2. nomina commissione giudicatrice 3. approvazione atti	verifica sigla provvedimenti / stato emanazione provvedimenti
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Piano di Programmazione Triennale e del fabbisogno del personale	Reclutamento del PTA a tempo determinato e indeterminato	Personale assunto	1. Selezione bandita 2. nomina commissione giudicatrice 3. approvazione atti	verifica sigla provvedimenti / stato emanazione provvedimenti
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Richiesta reclutamento su fondi esterni	Reclutamento dei tecnologi	Personale assunto	1. Selezione bandita 2. nomina commissione giudicatrice 3. approvazione atti	verifica sigla provvedimenti / stato emanazione provvedimenti
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Richiesta di attivazione dell'assegno su fondi Scuola e su progetti finanziati da esterni	Reclutamento assegni di ricerca	Assegno conferito	1. Selezione bandita 2. nomina commissione giudicatrice 3. approvazione atti	verifica sigla provvedimenti / stato emanazione provvedimenti

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Programmazione dell'attività didattica annuale tenuto conto delle risorse assegnate annualmente dal Consiglio di Amministrazione alle Aree scientifiche della Scuola	Incarichi didattici a esterni (incarichi insegnamento), co.co.co., affidamenti incarichi lavoro autonomo (valutazioni, selezioni, contratti)	Incarico conferito	1. Selezione bandita 2. nomina commissione giudicatrice 3. approvazione atti	verifica sigla provvedimenti / stato emanazione provvedimenti
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Nomina SISSA quale sede Commissioni ASN	Supporto alle commissioni per ASN	Pratiche assolte	Inserimento in GRS, rimborsi, gestione logistica	verifico stato GRS, invio rimborso Ragioneria, verifica disponibilità logistiche in sede
		RISORSE UMANE	RECLUTAMENTO	Richiesta di personale	Provvedimenti di attribuzione del personale alle diverse strutture organizzative	Personale attribuito / personale assunto	1. provvedimento alla firma	verifica stato emanazione provvedimenti /sigla provvedimento
		RISORSE UMANE	CARRIERE DOC	Comunicazione / richiesta interessato	Gestione carriere e rapporto di lavoro personale docente (congedi, aspettative, relazione didattica, procedura attribuzione scatti, mobilità, etc.)	Autorizzazione concessa/negata /provvedimento erogato	1. provvedimento alla firma	verifica stato emanazione provvedimenti /sigla provvedimento
		RISORSE UMANE	CARRIERE DOC	Comunicazione / richiesta interessato	Autorizzazione e conferimento incarichi esterni ed interni personale docente	Autorizzato / negato	1. stesura delibera 2. autorizzazione in firma	verifica stato emanazione delibera / provvedimenti - provvedimento siglato /delibera inviata
		RISORSE UMANE	CARRIERE DOC	Richiesta supporto	Supporto istruttorio a gestione procedimenti disciplinari personale docente e contenzioso	Fornitura dati	Ricerca dati	Verifica consegna dati
		RISORSE UMANE	CARRIERE DOC	Comunicazione / richiesta interessato / richiesta Area appartenenza - PI	Gestione carriera e rapporto di lavoro assegni di ricerca (rinnovi, maternità, ecc.)	Provvedimento erogato / emanato / contratto firmato	1. stesura delibera / provvedimento alla firma	verifica stato emanazione delibera / provvedimenti - provvedimento siglato /delibera inviata
		RISORSE UMANE	CARRIERE PTA	Comunicazione / richiesta interessato	Gestione carriere e rapporto di lavoro PTA e tecnologi (orario lavoro, assenze, infortuni, straordinari, congedi, permessi, mobilità, conteggio attribuzione buoni pasto, etc.)	Autorizzazione concessa/negata /provvedimento erogato	1. provvedimento alla firma	verifica stato emanazione provvedimenti /sigla provvedimento
		RISORSE UMANE	BENESSERE E SERVIZI AL PERSONALE	Comunicazione / richiesta interessato	Presidio e gestione dei processi relativi al welfare (asilo nido, centri estivi, interventi assistenziali, servizi al personale, etc.)	Beneficio erogato / negato	1. stesura delibera / provvedimento alla firma	verifica stato emanazione delibera / provvedimenti - provvedimento siglato /delibera inviata
		RISORSE UMANE	CARRIERE PTA	Call interna / esito concorso / deliberazione organi	Attribuzione incarichi di responsabilità e di funzione	incarico/Funzione attribuito/a	1. stesura provvedimento	verifica stato emanazione provvedimenti /sigla provvedimento
		RISORSE UMANE	CARRIERE PTA	Comunicazione / richiesta interessato	Autorizzazione incarichi esterni PTA	Autorizzato / negato	1. stesura autorizzazione 2. monitoraggio e comunicazione al Dipartimento Funzione Pubblica	verifica stato emanazione autorizzazione , verifica inserimenti Perla PA
		RISORSE UMANE	CARRIERE PTA	Richiesta supporto	Supporto istruttorio a gestione procedimenti disciplinari PTA e contenzioso	Fornitura dati	1. Raccolta dati	Verifica consegna dati

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		RISORSE UMANE	CARRIERE PTA	Richiesta interessato	Autorizzazione e conferimento incarichi esterni ed interni PTA	Autorizzato / negato		
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Richiesta supporto	«Accompagnamento» «guida» «consiglio» all'organizzazione e i suoi manager nell'individuazione, nella gestione, nello sviluppo e valorizzazione delle risorse umane necessarie al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione	Supporto effettuato		
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Piano valutazione competenze PTA / Nuove assunzioni	Gestione del processo di valutazione delle competenze individuali	Competenze valutate	1. valutazione CV nuove assunzioni, 2. aggiornamento periodico competenze personale	
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Scadenza triennale con revisione annuale	Definizione del piano di sviluppo delle competenze e suo presidio	Piano di sviluppo delle competenze	1. Invio schede di rilevazione fabbisogno, 2. raccolta fabbisogno, 3. predisposizione piano, 4. confronto CUG e OOSS	Verifica stato avanzamento raccolta fabbisogno , controllo redazione piano
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Piano sviluppo competenze / richieste formative	Formazione e sviluppo competenze PTA	erogazione formazione	1. Redazione determina, 2. inserimento ordine/redazione contratto, 3. autorizzazione liquidazione costo	Sigla detrimina, verifica inserimento ordine, sigla su contratto, verifica esecuzione formazione, autorizzazione liquidazione fattura
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Scadenza annuale / necessità	Gestione e supporto delle relazioni sindacali	Sottoscrizione CCI / Relazione sindacale gestita	1. calendarizzazione / convocazione/proposta - controproposta (eventuale), 2. redazione ipotesi, 3. delibera CDA, 4. sottoscrizione accordo	redazione proposta pubblica, protocollazione ipotesi accordo, controllo redazione delibera, pubblicazione accordo
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	sottoscrizione CCI	Gestione delle politiche retributive e dei processi di incentivazione	Incentivo erogato	1. predisposizione riparto fondo incentivante	verifica calcoli di riparto
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Scadenza annuale	Costituzione del fondo accessorio	Fondo costituito e certificato	2. predisposizione schema di definizione fondo, 3. predisposizione relazione tecnica, 4. certificazione fondo, delibera CDA, 5. approvazione fondo	definizione importo fondo e verifica su documentazione da produrre/prodotta, pubblicazione fondo
		RISORSE UMANE	SVILUPPO	Scadenza annuale	Gestione delle procedure PEO e trattamento economico accessorio	Nuova posizione economica orizzontale attribuita	1. riparto fondi a disposizione, predisposizione bando, 2. nomina commissione, 3. approvazione atti, 4. gestione ev. ricorsi, 5. approvazione atti definitiva	verifica calcoli riparto tra categorie, sigla bando / nomina commissione / approvazione atti,
		RISORSE UMANE	BENESSERE E SERVIZI AL PERSONALE	Richiesta dati	Supporto al CUG	Dati inviati	1. estrazione e raccolta dati, 2. redazione piano azioni positive, 3. rispetto scadenze	verifica dati, confronto con altri uffici per azioni positive da inserire da rendicontare, verifica inserimento dati online
		RISORSE UMANE	SICUREZZA	Nuovo personale /Studenti / cambio condizioni psico-fisiche personale / studenti / scadenza periodica	Vigilanza sanitaria e supporto al medico competente	Vigilanza effettuata		
		RISORSE UMANE	ALTRO	Richiesta disponibilità per alternanza scuola/lavoro	Gestione alternanza Scuola/Lavoro	Studente accolto	1. sottoscrizione convenzione	sigla convenzione

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		RISORSE UMANE	ALTRO	Richiesta disponibilità per tirocinio	Gestione tirocini universitari curriculari	studente accolto	2. sottoscrizione convenzione	sigla convenzione
AREA SERVIZI ALLA RICERCA E ALLA DIDATTICA	BIBLIOTECA (BIBL)	SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Richieste di articoli o libri non posseduti da parte di utenti o altre biblioteche	DD e ILL: ricerca e richiesta presso altre biblioteche dei documenti necessari non presenti nel nostro catalogo, fornitura in regime di mutuo scambio ad altre biblioteche di documenti posseduti	Fornitura agli utenti o alle biblioteche partner dei documenti richiesti	Analisi richieste piattaforma Nilde	Verifica di evasione delle richieste
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Richieste d'acquisto di nuovi libri o rinnovo di abbonamenti (carta e digitali) da parte di professori e/o studenti	Acquisto dei libri e riviste in carta ed elettronici	Acquisizione di materiale bibliografico	Analisi delle richieste, gestione delle eventuali gare in collaborazione con AGA, preventivi, analisi dei listini, determine, ordini, contatti con fornitori, fatture	Verifica delle varie fasi concordate
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Arrivo/accesso di libri e riviste in biblioteca	Catalogazione e/o registrazione dei libri e dei periodici con i software disponibili e sulle piattaforme necessarie	Messa a disposizione degli utenti del materiale bibliografico	Catalogazione e registrazione	Verifica delle fasi su Software Libero, EDS, ACNP
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Inserimento in IRIS di articoli e tesi da parte dei studenti, ricercatori e professori	Gestione di SISSA Digital Library (IRIS)	Visibilità sul sito web di IRIS dei prodotti della ricerca	Controllo dei metadati di articoli, libri, atti di convegno, brevetti, tesi di dottorato. Gestione dei malfunzionamenti in collaborazione con CINECA	Verifica della fasi su IRIS
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Richiesta di pagamento di spese di pubblicazione da parte degli utenti	Gestione del pagamento delle spese di pubblicazione degli articoli scientifici	Pagamento delle spese di pubblicazione	Verifiche sui fondi, determine, ordini, fatture, contatti con editori	OTRS, Ugov, Titulus
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Richiesta di acquisto di articoli da parte degli utenti	Acquisizione degli articoli presso gli editori	Fornitura dell'articolo richiesto	Iter di acquisto, gestione dell'archivio	OTRS, Ugov, Titulus
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Necessità di monitorare l'utilizzo effettivo delle risorse acquisite per pianificare gli acquisti.	Statistiche d'uso delle risorse elettroniche	Statistiche d'uso e analisi dei costi	Download dai siti editoriali, elaborazione e produzione di report di statistiche ad uso anche del Comitato di Biblioteca con cui vengono discussi gli acquisti e i servizi	Produzione di bozze e/o documenti finali, report
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Richiesta di prestito	Circolazione dei documenti cartacei	Circolazione dei documenti	gestione di prestiti e restituzione, prenotazioni, solleciti, schede anagrafiche degli utenti	Statistiche di Libero, analisi dei documenti smarriti, comunicazioni di gradimento o lamentele degli utenti
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Richiesta di informazioni bibliografiche	Information literacy	Informazioni bibliografiche	Assistenza agli utenti sull'uso degli strumenti messi a disposizione	Statistiche, comunicazioni di gradimento o lamentele degli utenti
		SERVIZI BIBLIOTECARI	ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE	Nuovi collaboratori (150 ore)	Attività di formazione dei collaboratori di biblioteca, preparazione dei turni e gestione	Autonomia dei collaboratori	Test e calendar	Calendar
		UFFICIO SEGRETERIA DIDATTICA E ALLIEVI (SDA)	DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta dei Collegi Docenti di posizioni di allievo	Accesso ai corsi di dottorato	Approvazione atti/Comunicazione agli ammessi	Approvazione da parte degli Organi; Pubblicazione bando di concorso; Pubblicazione approvazione atti; Comunicazione ai vincitori (con eventuale scorrimento graduatoria); Attibuzione borsa.

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Ammissione dello studente	Carriere allievi di dottorato	Conseguimento del titolo	Verifica correttezza dati anagrafici e bancari per immatricolazione; Inserimento degli esami sostenuti; Iscrizione agli anni successivi; Inserimento dati tesi PhD con chiusura carriera	Verifica periodica dei dati inseriti in ESSE3, con particolare attenzione alle tempistiche di rilevamento dati dell'Anagafe Nazionale degli Studenti.
		DIDATTICA	OFFERTA FORMATIVA	Richiesta di docenti	Gestione accordi di co-tutela	Firma dell'accordo	Stesura bozza "avanzata" Approvazione da parte degli Organi	Step-by-step (Richiesta iniziale, confronto tra Atenei, approvazione Organi, firma)
		DIDATTICA	OFFERTA FORMATIVA	Richiesta delle Aree (anche per rinnovo)	Gestione accordi lauree magistrali	Firma dell'accordo	Stesura bozza "avanzata" Approvazione da parte degli Organi	Step-by-step (Richiesta iniziale, confronto tra Atenei, approvazione Organi, firma)
		DIDATTICA	OFFERTA FORMATIVA	Delibera dei Consigli di Area	Gestione offerta formativa	Formalizzazione tramite inserimento in ESSE3	Approvazione da parte del Senato Accademico	Verifica inserimento in ESSE3
		DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Comunicazioni ministeriali o inserimenti periodici prefissati	Banche dati relative ai corsi di dottorato	Chiusura/completamento dell'inserimento dati entro la scadenza	Approvazione composizione collegi docenti da parte del Senato Accademico; Chiusura progressiva delle varie sezioni (ad es. ambiti di ricerca, risorse a disposizione, caratterizzazione dottorati innovativi,...) a seguito delle informazioni ricevute dai coordinatori	Step-by-step (percentuale di sezioni chiuse per ciascun corso) Verifica adesione docenti (eventuali solleciti)
		DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Ammissione del borsista	Carriere allievi lauree magistrali	Conseguimento del titolo	Verifica correttezza dati anagrafici e bancari per immatricolazione; Verifica dei requisiti per ammissione al secondo anno (ove necessario); Verifica conseguimento titolo presso Ateneo partner / esame aggiuntivo per rilascio diploma	Richiesta periodica di autocertificazione degli esami sostenuti da parte dei borsisti
		DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta di pubblicazione bando da parte delle Aree	Selezioni borsisti delle lauree magistrali	Attribuzione borsa	Pubblicazione bando di concorso; Pubblicazione approvazione atti; Comunicazione ai vincitori (con eventuale scorrimento graduatoria);	Verifica del rispetto delle tempistiche previste dai bandi di concorso (scadenza presentazione domande, nomina commissione, date di svolgimento esami, ecc)
		DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta da parte dello studente di altro Ateneo	Tirocini	Conclusione del periodo di tirocinio (acquisizione della certificazione finale da parte del supervisor)	Stipula della convenzione di tirocinio (delibere organi); Attivazione tirocinio.	Verifica del rispetto delle tempistiche previste dalla convenzione
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richieste di attività da parte delle Aree/Uffici	Attività a tempo parziale degli studenti dei corsi di dottorato	Inserimento contratto (previa acquisizione modulo di richiesta)	Pubblicazione bando di concorso (delibere organi); Composizione commissioni; Pubblicazione graduatorie; Pubblicazione attribuzioni; Modulo richiesta pagamento.	Verifica del rispetto delle tempistiche previste dal bando di concorso
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta da parte dei docenti	Gestione borse di studio addestramento alla ricerca, post-laurea e di ricerca (bandi di concorso, selezioni, ecc.)	Inserimento contratto	Acquisizione richieste; Eventuale delibera organi; Pubblicazione bando di concorso; Nomina commissione; Pubblicazione approvazione atti; Attribuzione della borsa	Verifica del rispetto delle tempistiche previste dai bandi di concorso (scadenza presentazione domande, nomina commissione, date di svolgimento esami, ecc)
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Predisposizione bando (in collaborazione con Atenei partner)	Mobilità internazionale allievi di dottorato (fondi Erasmus+ ed analoghi)	Conclusione del periodo di mobilità (acquisizione del report del supervisor esterno)	Pubblicazione bando di concorso Pubblicazione approvazione atti Attribuzione borsa	Verifica del rispetto delle tempistiche previste dal bando di concorso e dalla normativa Erasmus/MUR

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta da parte del borsista/allievo	Visti e Permessi di Soggiorno	Rilascio Visto/Permesso di Soggiorno	Invio documentazione a Consolato/Questura	Attività di difficile rilevamento in quanto legata at attività esterne (Rappresentanze Italiane all'Estero/Questura)
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta da parte del borsista/allievo	Helpdesk Servizio Sanitario (Quarantene, Iscrizione SSN, Vaccini/Green Pass)	Conclusione Quarantena / Rilascio Tessera Sanitaria o Green Pass	Prenotazione albergo effettuata / Invio documentazione ad ASUGI	Controllo scadenze quarantena. Verifica a campione delle tempistiche per invio documentazione ad ASUGI
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	Richiesta da parte dell'allievo	Servizi agli studenti della Scuola (contributi, ecc.)	Decreto di attribuzione del contributo	Verifica dei requisiti di ammissibilità al contributo	Verifica rispetto delle scadenze previste da "regole" interne
	UFFICIO SEGRETERIE SCIENTIFICHE (SEGSCI)	ACQUISTI	AMMINISTRAZIONE	Ricevimento pacchi	ricevimento pacchi, distribuzione pacchi relativi agli acquisti per i laboratori agli scienziati, reperimento conformità della merce/collaudo delle attrezzature; registrazione delle relative DCE	merce ricevuta, distribuita, ricevuta conformità/collaudo, DCE registrate	merce ricevuta, distribuita, ricevute conformità/collaudo, DCE registrate	controlli su mail inviate/ricevute e in U-GOV
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	AMMINISTRAZIONE	ricevimento richiesta dello scientifico	gestione documentazione rimborsi spesa pronta cassa (fondo economale) delle Aree Scientifiche	pagamento da parte del gestore del Fondo Economale	consegna richiesta di rimborso allo scientifico per pagamento da parte del gestore del Fondo Economale	
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	AMMINISTRAZIONE	ricevimento richiesta dell'Ufficio Bilancio	predisposizione del BUDGET delle Aree Scientifiche	invio richiesta di di budget delle Aree Scientifiche all'Ufficio Bilancio	delibera degli organi delle Aree Scientifiche	raccolta dati (contratti ecc) ed esigenze dei Gruppi delle Aree
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	AMMINISTRAZIONE	richiesta controllo/storno da parte di scientifici/amministrativi	gestione BUDGET delle Aree Scientifiche	controllo/storno effettuato	per le richieste di storno, formulazione richiesta, reperimento firme, registrazione in Titulus e invio a Bilancio; anche per le richieste di controllo fondi, mail a chi ha chiesto il controllo/richesta di storno	controllo mail inviate/ricevute e controllo in Titulus (e invio a Bilancio) per le richieste di storno
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	MISSIONI	richiesta dell'allievo	gestione rimborsi contributo allievi del III e IV anno (fino alla consegna della documentazione all'Uff. Protocollo)	consegna documentazione al Protocollo (per pagamento del rimborso da parte di Ufficio Emolumenti)	consegna documentazione controllata al Protocollo	effettuazione controllo
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	MISSIONI	ricevimento richiesta e/o apertura M1: ricevimento M2 e documenti	GESTIONE MISSIONI: M1 istruzione della pratica, gestione di eventuali prepagati, e quella del pagamento diretto delle registration fee da parte della SISSA; M2 raccolta, controllo e gestione documentazione fino a liquidazione inclusa, ai fini del pagamento missioni	effettuazione missione	M1 convalidato e contabilizzato	controllo nel portale missioni e in U-GOV

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA' + ACQUISTI	OSPITI EVENTI + AMMINISTRAZIONE	- ricevimento invito aperto in GRS per ospiti delle Aree scientifiche - decreti di conferimento premi miglior tesi	GESTIONE OSPITI - gestione delle pratiche ospiti e delle pratiche di ospiti, speaker e partecipanti agli eventi organizzati delle Aree Scientifiche (sin dall'istruzione, emissione ordini relativi alle prenotazioni alberghiere con pagamento a carico SISSA , accoglienza alla raccolta e gestione documentazione, inserimento contratti ospiti in U-GOV, ai fini del pagamento) - raccolta e gestione documentazione ai fini del pagamento pratiche per i premi per la miglior tesi assegnati alle Aree	pratiche consegnata a Ragioneria per il pagamento	invito in GRS convalidato; prenotazioni effettuate; ospite accolto; documenti ricevuti; contratto registrato in U-GOV; pratica inviata a Ragioneria; pratica archiviata in GRS	controlli in GRS e U-GOV
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'+ACQUISTI	OSPITI EVENTI+AMMINISTRAZIONE	richiesta di supporto all'organizzazione di un evento	GESTIONE EVENTI AREE (incluso avvio pratiche per l'attivazione di altri servizi,Redazione determine e registrazione RdA solo per contratti di somministrazione; registrazione DCE di competenza; e supporto organizzazione e gestione scuole estive	evento organizzato ed effettuato	prenotazione effettuate, coffeebreak/pranzi prenotati, apeaker/partecipanti accolti, pratiche consegnate in Ragioneria per il pagamento	controlli in GRS e U-GOV
		DIDATTICA	ORGANI	giugno- invio mail alle Aree Scientifiche per inizio raccolta dati; successive richieste dei docenti	supporto progettazione offerta formativa	offerta formativa deliberata dagli organi delle Aree e trasmessa al SA	offerta formativa deliberata dagli organi delle Aree, approvata dal SA	controllo verbali degli organi di Area
		GOVERNO E DIREZIONE	ORGANI	argomenti sui quali deliberare	gestione attività degli ORGANI DI AREA (CdArea, Giunta, ecc.)	verbali perfezionati e trasmessi	approvazione verbali, verbali perfezionati, archiviati	
		GOVERNO E DIREZIONE	ORGANI	richiesta del docente	assegni di ricerca	richiesta/conferma/rinnovo deliberate dagli organi di Area e trasmesse	convalida richiesta nell'applicativo assegni/invio mail ai Ref. Scientifici degli assegnisti in scadenza	controllo applicativo assegni, scadenze e verbali degli organi di Area
		GOVERNO E DIREZIONE	ORGANI	richiesta	gestione premi/riconoscimenti delle Aree scientifiche (es Medaglie Dubrovin e Ambrosetti - dalla richiesta di messa a bando alla trasmissione a SA e CdA, all'indizione e assegnazione delle 2 medaglie)	assegnazione premio/riconoscimento	Bando, Nomina commissione, Approvazione atti	controllo firme; decreti in Titulus
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	OSPITI EVENTI	richiesta	prenotazioni aule	prenotazione effettuata	prenotazione effettuata	controllo in OTRS e sul portale delle aule

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	OSPITI EVENTI	richiesta	gestione prenotazioni navetta per/da SISSA sede	trasmissione richieste alle Aziende incaricate del servizio	tabelle di raccolta delle richieste; mail di trasmissione richieste alle Aziende incaricate del servizio, mail di conferma dell'avvenuto servizio (da parte del ref Team Ospiti ad AGA)	tabelle di raccolta delle richieste; mail di conferma dell'avvenuto servizio (da parte del ref Team Ospiti ad AGA)
	UFFICIO FINANZIAMENTI ALLA RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI (UFRI)	RICERCA	SUPPORTO PRE-AGREEMENT	presa in carico attività dall'ufficio e possibile segnalazione dai singoli docenti/ricercatori interessati	scouting opportunità di finanziamento progetti di ricerca su bandi competitivi con monitoraggio siti enti finanziatori e newsletter dedicate	produzione informativa ai ricercatori	studio programmi, bandi e relative linee guida	verifica correttezza interpretativa e invio informative in tempi utili rispetto alle scadenze
		RICERCA	RICERCA	input della Direzione e dei singoli docenti/ricercatori	iscrizione e gestione accreditamento SISSA presso portali nazionali e internazionali ai fini della eleggibilità alla presentazione di proposte progettuali	accreditamento effettuato	predisposizione istruttoria	verifica correttezza procedura e tempistiche
		RICERCA	SUPPORTO PRE-AGREEMENT	manifestazione d'interesse e richiesta supporto da parte del docente/ricercatore	supporto progettazione, presentazione e trasferimento presso SISSA progetti di ricerca nazionali (PRIN, FIRB, programmi ministeriali, regionali, fondazioni private, ecc.)	predisposizione e invio documentazione a supporto in tempi utili e progetto presentato entro la scadenza	predisposizione istruttoria	verifica delle informazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate
		RICERCA	SUPPORTO PRE-AGREEMENT	manifestazione d'interesse e richiesta supporto da parte del docente/ricercatore	supporto progettazione, presentazione e trasferimento presso SISSA progetti di ricerca internazionali (H2020, Fondi strutturali, Fondazioni private, ecc)	predisposizione e invio documentazione a supporto in tempi utili e progetto presentato entro la scadenza	predisposizione istruttoria	verifica delle informazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate
		RICERCA	SUPPORTO PRE-AGREEMENT	iniziativa presa in carico dall'ufficio o richiesta supporto dal docente/ricercatore	consulenza specifica aspetti trasversali della progettazione (Open science, Dissemination, Gender balance,)	consulenza erogata con eventuale testo redatto	studio e approfondimento dell'argomento con invio feedback	verifica delle informazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate
		RICERCA	RICERCA	iniziativa della Direzione regionale a presidio del programma; coordinamento con Direzione, docenti SISSA, uffici interni coinvolti, Ufficio Gestione e sviluppo risorse umane, UGP	supporto programmazione e coordinamento gestione Fondo Sociale Europeo	Progetto presentato e assegnisti reclutati in tempi utili	flusso di comunicazione e rapporti con autorità regionale, informazioni fornite e produzione atti intermedi	verifica delle comunicazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate
		RICERCA	RICERCA	identificazione nuovi programmi di finanziamento di interesse dei docenti/ricercatori SISSA	organizzazione e gestione eventi formativi/informativi APRE	evento formativo svolto	gestione dei vari step intermedi dell'organizzazione dell'evento	verifica delle informazioni inviate in tempi utili
		RICERCA	RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Richiesta da ente finanziatore o da singolo docente	negoziatura e gestione accordi di finanziamento, accordi di ricerca, convenzioni internazionali, accordi finalizzati alla coorganizzazione workshop/seminari (Grant	accordo stipulato	approfondimento istruttoria ai fini della negoziazione con invio feedback puntuale	verifica correttezza informazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
					agreement, Partnership, Consortium, Coordination, Supplementary agreements, Framework agreements,)			
		RICERCA	RICERCA	Richiesta del PI	gestione amministrativa amendment progetti	amendment sottomesso	invio risposte, comunicazioni e produzione atti intermedi	verifica delle comunicazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate
		RICERCA	RELAZIONI INTERNAZIONALI E SERVIZI AI RICERCATORI	identificazione potenziale interesse per i network internazionali da parte della Direzione ovvero dai singoli docenti/ricercatori per le associazioni di ricerca	gestione membership network internazionali della Scuola e incarichi/associazioni dei docenti e ricercatori SISSA (INFN, INAF,)	Membership SISSA completata ed effettiva; ricercatore/docente associato presso ente esterno	preparazione istruttoria	verifica correttezza informazioni inviate, degli atti prodotti e delle scadenze rispettate
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da Ufficio Gestione e sviluppo risorse umane, da Segreterie scientifiche, docenti e ricercatori diretti interessati	assistenza pre-arrival, upon-arrival docenti e ricercatori stranieri contrattualizzati SISSA e visitatori stranieri long-term in GRS su invito o mobilità internazionale su fondi terzi (es. accordo di accoglienza, nulla osta, visto, permesso di soggiorno, codice fiscale, assicurazione sanitaria, accordo di integrazione,)	presa servizio del ricercatore in ottemperanza a leggi immigrazione	predisposizione e invio documentazione ai fini del rilascio delle autorizzazioni richieste dagli step intermedi	verifica correttezza e predisposizione documentazione in tempi utili
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da ricercatori diretti interessati	assistenza pre-arrival, upon-arrival familiari al seguito e familiari da ricongiungere (es. nulla osta, visto, permesso di soggiorno, codice fiscale, assicurazione sanitaria, accordo di integrazione,)	familiare ricongiunto in ottemperanza a leggi immigrazione	predisposizione e invio documentazione ai fini del rilascio delle autorizzazioni richieste dagli step intermedi	verifica correttezza e predisposizione documentazione in tempi utili
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da ricercatori diretti interessati	assistenza on-site docenti e ricercatori stranieri contrattualizzati SISSA e visitatori stranieri long-term in GRS su invito o mobilità internazionale su fondi terzi (es. rinnovi permesso di soggiorno e assicurazione sanitaria, accordo di integrazione,)	assistenza fornita e documentazione consegnata	riscontro puntuale alla richiesta di assistenza con invio informazioni e relativa documentazione	verifica feedback e predisposizione documentazione in tempi utili
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da ricercatori diretti interessati	assistenza on-site familiari al seguito e familiari ricongiunti (es. rinnovi permesso di soggiorno e assicurazione sanitaria, accordo di integrazione,)	assistenza fornita e documentazione consegnata	riscontro puntuale alla richiesta di assistenza con invio informazioni e relativa documentazione	verifica feedback e predisposizione documentazione in tempi utili
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da ricercatori diretti interessati	assistenza pre-departure assegnisti di ricerca e ricercatori stranieri	assistenza fornita	predisposizione informativa	verifica feedback e invio informazioni in tempi utili

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da ricercatori diretti interessati	assistenza iscrizione sanitaria assegnisti di ricerca stranieri e gestione pratiche rimborso	assistenza fornita	preparazione istruttoria	verifica feedback e predisposizione documentazione in tempi utili
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input da ricercatori diretti interessati	istruttoria pratiche rimborso isolamento fiduciario e viaggio di rientro assegnisti extracomunitari	istruttoria eseguita	preparazione istruttoria	verifica feedback e predisposizione documentazione in tempi utili
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input Direzione e ricercatori interessati	supporto gestione servizi esterni a favore dei ricercatori SISSA (Housing service, ICTP Shuttle service)	servizio attivo	monitoraggio periodico servizio	verifica e controllo periodico stato dell'arte
		RICERCA	SERVIZI AI RICERCATORI	Input normativa da esterno	gestione iscrizione SISSA presso MUR, Ministero del Lavoro, Prefettura come ente accreditato ai fini delle pratiche immigrazione a favore dei ricercatori	accreditamento effettuato	preparazione istruttoria	verifica atti prodotti e rispetto delle scadenze
	UFFICIO VALORIZZAZIONE E INNOVAZIONE (VAL)	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	segnalazione liberalità donatore	autorizzazione accettazione donazioni e conferimento visibilità ai donor	Formalizzazione accettazione donazioni e pagina web aggiornata	feedback preliminare al donante	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Richiesta da parte dell'Area Laboratori	autorizzazioni per la ricerca sperimentale	Ricezione e archiviazione dell'autorizzazione da parte del Ministero	pagamento tassa di autorizzazione al Ministero	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Ricerca e interlocuzione con Azienda/interlocutore interessato	negoiazione e gestione contratti "conto terzi" e supporto alla stipula di Material Transfer Agreement	Conclusioni, monitoraggio ed esecuzione formale del contratto sino alla sua scadenza	sottoscrizione formale dell'Accordo	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Ricerca e interlocuzione con Azienda/interlocutore interessato	negoiazione e gestione contratti di licenza/cessione di brevetti/know-how/software/ecc.	Conclusioni, monitoraggio ed esecuzione formale del contratto sino alla sua scadenza	sottoscrizione formale dell'Accordo	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Identificazione della potenziale opportunità a seguito di un monitoraggio costante o a seguito di una segnalazione da parte dei gruppi di ricerca	identificazione, valorizzazione e gestione proprietà intellettuale della SISSA	Codifica della privativa industriale e ricerca di potenziale licenziatario/cessionario	proposta di tutela alla Commissione Trasferimento Tecnologico	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Nuova iniziativa rientrante nell'ambito del progetto Unity	implementazione progetto UNITY FVG e supporto progetti con imprese a favore del Territorio	Implementazione dell'iniziativa specifica	incontro con i partner per la valutazione e progettazione congiunta dell'iniziativa	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Presa in carico e valutazione dell'iniziativa specifica	organizzazione e partecipazione ad iniziative e manifestazioni di Trasferimento Tecnologico e Terza Missione in generale di interesse della SISSA	Implementazione dell'evento	progettazione dell'evento ovvero definizione del ruolo della Scuola nello stesso	Gestionale Planner

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Identificazione della potenziale opportunità a seguito di un monitoraggio costante o a seguito di una segnalazione da parte dei gruppi di ricerca	scouting e marketing dei risultati della ricerca/competenze/know-how interni alla SISSA al fine di valorizzarli esternamente	Predisposizione della "scheda tecnologia" e promozione all'esterno	incontro e Valutazione con il gruppo di ricerca sull'opportunità o meno rappresentata dalla tecnologia in chiave applicativa/commerciale	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Pianificazione di inizio anno	pianificazione cicli di iniziative/webinar/coaching volti alla sensibilizzazione delle opportunità di lavoro extra-accademiche e alla talent development in generale	Realizzazione del programma deciso inizialmente	scelta dei relatori/testimonial/special guests	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Richiesta da parte dell'Azienda o richiesta da parte dello studente	servizio di Talent Valorization e Placement non accademico, attraverso il consolidamento ed allargamento del network con Imprese regionali, nazionali ed internazionali	Fornitura di un riscontro puntuale ad azienda/studente.	raccolta puntuale dei CV e delle esigenze aziendali	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Presa in carico e valutazione dell'iniziativa specifica	supporto a iniziative e progetti speciali con finalità di valorizzazione della ricerca e Terza Missione	Implementazione dell'evento	valutazione/progettazione dell'evento ovvero definizione del ruolo della Scuola nello stesso	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Richiesta da parte del PI o del gruppo di ricerca coinvolto	supporto alla costituzione e all'accREDITamento di Spin-off e Start up	AccREDITamento formale della start-up o spin-off	preparazione dell'istruttoria sulla base della quale la CTT si esprime	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Segnalazione della richiesta di adesione e/o dell'adempimento formale	supporto amministrativo all'adesione e alla gestione dei rapporti con i Cluster Tecnologici locali e nazionali	Preparazione della documentazione in grado di soddisfare la richiesta di adesione/adempimento formale	ricezione ed archiviazione della documentazione	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Richiesta da parte della CTT/Delegato	supporto Commissione trasferimento tecnologico e Delegato al trasferimento tecnologico	Fornitura del riscontro o dell'approfondimento	ricezione ed archiviazione della documentazione	Gestionale Planner
		TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	KNOWLEDGE TRANSFER	Piano editoriale/marketing predisposto per linkedin, attività di coordinamento con UCOM	gestione di canali diretti di comunicazione per le iniziative del Trasferimento Tecnologico destinate a raggiungere sia un target interno, sia un target esterno alla Scuola	Implementazione dei contenuti sui diversi mezzi	rispetto delle scadenze previste dalle varie iniziative specifiche o dal piano editoriale.	Gestionale Planner
DIREZIONE	INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES (ITCS)	SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	GESTIONE E SICUREZZA INFORMATICA	Garantire il massimo livello di sicurezza	sicurezza informatica di ateneo-gest.tecnico-sistemistica	Sicurezza garantita	Valutare stato sicurezza	Riunioni periodiche con il personale
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	RETE	Garantire l'evoluzione e l'efficienza della rete di trasmissione dati in sede e da remoto	rete di trasmissione dati di ateneo-gestione tecnica integrata	Interruzioni della rete ridotti al minimo	Continuo monitoraggio dello stato della rete	Monitoraggio continuo con strumenti automatici
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	SERVIZI INFORMATICI	Garantire la continuità dei servizi informatici di ateneo	servizi informatici di ateneo (email, firewalling, aaa, dns, db utenti)-gest.tecnico-sistemistica	Fornire adeguati servizi informatici secondo le esigenze di tutte le componenti della Scuola	Valutare stato servizi sulla base delle esigenze espresse	Monitoraggio continuo con strumenti automatici

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	ACQUISTO BENI E SERVIZI INFORMATICI	Richieste utenti/fabbisogno scuola	Istruttoria tecnico-economica, scelta procedura di acquisto	apertura ticket verso AGA	Definizione caratteristiche tecniche, identificazione modalita' di acquisto	Controllo ticket OTRS
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	HELPDESK	richiesta supporto/allarmistica automatica	Helpdesk su apparati incluse workstation e stampanti	risoluzione problema	Valutazione e verifica risoluzione problemi	Riunioni periodiche con il personale
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	HELPDESK	richiesta supporto/allarmistica automatica	Helpdesk su servizi	risoluzione problema	Valutazione e verifica risoluzione problemi	Riunioni periodiche con il personale
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	HELPDESK	richiesta supporto	Helpdesk per I laboratori scienze cognitive	risoluzione problema	Valutazione e verifica risoluzione problemi	Riunioni periodiche con il personale
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	HELPDESK	richiesta supporto	Helpdesk per I laboratori neurobiologia	risoluzione problema	Valutazione e verifica risoluzione problemi	Riunioni periodiche con il personale
		SERVIZI INFORMATICI E TELECOMUNICAZIONI	HELPDESK	richiesta supporto	Assistenza alla didattica in modalita' ibrida	risoluzione problema	Valutazione e verifica risoluzione problemi	Riunioni periodiche con il personale
	LABORATORIO INTERDISCIPLINAR E - STAFF	ACQUISTI	AMMINISTRAZIONE	delibere consiglio ILAS e/o richieste responsabili attività	Predisposizione richiesta materiale, preventivi e interfaccia tra utenti e uffici di competenza per questo macro processo	Acquisizione di beni e servizi sotto soglia	(nessuna)	approvazione/firma determina/ordine
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	AMMINISTRAZIONE	presentazione documentazione da parte degli interessati	gestione documentazione rimborsi spesa pronta cassa (fondo economale)	Rimborso spese	(nessuna)	approvazione/firma
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	MISSIONI	consulenza nella predisposizione di missioni personale scientifico della scuola e /o personale esterno	raccolta e gestione documentazione ai fini del pagamento missioni personale scientifico della Scuola	Verifica correttezza pratiche presentate da inviare agli uffici competenti	(nessuna)	approvazione/firma se fondi del Direttore
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	OSPITI EVENTI	richieste responsabili attività o eventi	GESTIONE PRATICHE OSPITI : sin dall'istruzione, inviti, Inserimento contratti in U-Gov, accoglienza, rimborsi a conferenzieri	Predisposizione delle pratiche finalizzate a rimborsi e pagamenti, inserimento del contratto nel gestionale per successiva liquidazione	verifica dell'avvenuta visita (eventualmente virtuale)	approvazione/ firma rimborso
		AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	AMMINISTRAZIONE	commissioni di selezione / delibere consiglio ILAS per premi e borse di studio	raccolta documentazione e redazione determine ai fini della liquidazione di premi e borse di studio	invio ordine pagamento agli uffici competenti	(nessuna)	vie brevi
		GOVERNO E DIREZIONE	ORGANI	richieste direttore ILAS e responsabili attività ; date riunioni organi SISSA	gestione attività del consiglio di Laboratorio	predisposizione odg; elaborazione pre-verbale con formulazione di proposte di delibera, bandi, convenzioni, etc. ; convocazione del consiglio ; verbalizzazione della seduta; invio estratti per l'approvazione degli organi della Suola	(nessuna)	verbali delle sedute precedenti portati in approvazione
		SERVIZI AGLI STUDENTI	RECLUTAMENTO E CARRIERA	richieste responsabili attività per bandi e per l'assegnazione di borse di studio e premi approvati in consiglio ILAS	Supporto agli studenti dei corsi di perfezionamento e all'assegnazione borse di studio e premi	raccolta e presentazione alla commissione delle informazioni sui candidati ; predisposizione bozza verbale	(nessuna)	approvazione in consiglio ILAS dei verbali delle selezioni e verifica ex-post tramite rappresentanti studenti in consiglio ILAS

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		COMUNICAZIONE	OSPITI EVENTI	richieste dai responsabili delle attività o eventi approvati in consiglio ILAS	organizzazione e gestione eventi	predisposizione del budget; inviti agli ospiti; prenotazione viaggi/alloggi/spazi; accoglienza e registrazione partecipanti; supporto durante l'evento; raccolta pezze giustificative e liquidazione ospiti; gestione pubblicizzazione dell'evento in eventuale coordinamento con UCOMM	finalizzazione programma evento e invito ospiti	vie brevi; riunioni periodiche dell'eventuale comitato organizzatore dell'evento
		DIDATTICA	OFFERTA FORMATIVA	richiesta responsabili attività; disponibilità docenti	supporto alla formulazione del calendario delle attività e al controllo degli obblighi di frequenza dei corsi di perfezionamento	diffusione del calendario agli interessati	scadenza delle varie attività	vie brevi; riunioni periodiche con I responsabili dei corsi di perfezionamento
		DIDATTICA	ORGANI	richiesta responsabili attività	supporto progettazione e controllo dell'offerta formativa	compatibilità tra progetto ed esecuzione		vie brevi
		DIDATTICA	RECLUTAMENTO E CARRIERA	richieste responsabili attività	Accesso ai corsi di perfezionamento; Gestione offerta formativa; interfaccia con CINECA-PICA; diffusione dei bandi; banche dati Alumni; Supporto alla stipula di convenzioni per tirocini formativi e convenzioni quadro	personalizzazione dell'interfaccia PICA per la presentazione delle domande; assistenza ai candidati per la compilazione domande; predisposizione della documentazione per la formazione delle commissioni giudicatrici e dei decreti per approvazione atti; stipula convenzione per tirocini e convenzione quadro; progetti formativi	nomina commissioni giudicatrici	approvazione in consiglio ILAS dei verbali delle selezioni e delle convenzioni
		INFRASTRUTTURE ED EDILIZIA	OSPITI EVENTI	richieste responsabili attività / programma eventi e/o corsi perfezionamento	prenotazione spazi	prenotazione spazi	(nessuna)	effettivo svolgimento delle attività secondo quanto previsto
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente (verbale, via mail...)	definizione e progettazione di metodologie sperimentali	Sessione/i di pianificazione/istruzione con utente	Report periodico	# di sessioni di istruzione e tempi di pianificazione/istruzione
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente o programmazione corsi collettivi	formazione a studenti e altro personale riguardanti le facilities presenti e supporto tecnico-scientifico	Sessione/i di pianificazione/training con utente o classi	Report periodico	# di sessioni di training con singoli utenti o piccoli gruppi Report annuale # di corsi collettivi e ore erogate
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Gare/contratti manutenzioni ordinarie, interventi programmati di manutenzione e richiesta interventi straordinari su guasti	gestione strumentazione scientifica	Manutenzione ordinaria e straordinaria, risoluzione richieste, continuità di servizio	Report periodico	Report annuale contratti di manutenzione ordinaria in essere e # di interventi ordinari effettuati Report interventi interni od esterni straordinari effettuati
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente (via mail, OTRS...), accordi quadro/gare	procedure ordini di competenza del buyer tecnico	Invio documentazione a Ufficio Acquisti	Report periodico	# di ticket processati e # accordi quadro/gare
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente, segnalazione guasti, programmazione controlli	servizi e strumenti di microscopia e istologia	Manutenzione ordinaria e straordinaria, risoluzione richieste, continuità di servizio	Report periodico	# di interventi straordinari e pianificati Report sessioni operative degli strumenti
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta verbale o scritta (email) da parte degli utenti; controlli periodici	gestione laboratori di neuroscienze cognitive e analisi dati	Manutenzione ordinaria e straordinaria, risoluzione richieste, supporto analisi dei dati, continuità di servizio.	Report periodico	# di interventi straordinari e pianificati Report sessioni operative degli strumenti e con utenti per analisi dati

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente (via mail, OTRS...) per segnalazione guasti o progetti da realizzare, programmazione controlli	meccatronica: gestione officina, progettazione e realizzazione di software, parti elettroniche, meccaniche e strutturali	Risoluzione richieste e problematiche, sviluppo progetti e continuità servizio	Report periodico	# di interventi straordinari e pianificati per riparazioni. # di progetti seguiti e tempistiche
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente (via mail...), programmazione acquisti	gestione servizi di magazzino	Distribuzione materiale, invio richiesta a ordini-neuro@sissa.it	Report periodico	# di richieste utenti Report mensile materiale distribuito # di richieste a ordini-neuro@sissa.it
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Programmazione e servizi di lavaggio e sterilizzazione vetreria	gestione servizi di sterilizzazione	Continuità del servizio	Report periodico	# di lavaggi e autoclavi effettuati
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente, programmazione controllo strumentazione e spazi, programmazione preparazione colture	gestione stanze e servizi di colture cellulari e crioconservazione	Manutenzione ordinaria e straordinaria, risoluzione richieste, continuità di servizio	Report periodico	# di interventi straordinari e pianificati # di colture preparate Report banca cellule crioconservate
		RICERCA	SERVIZI ALLA DIDATTICA E RICERCA	Richiesta utente, pianificazione genotipizzazione, programmazione acquisti reagenti, programmazione controlli	servizi e strumenti di biologia molecolare	Manutenzione ordinaria e straordinaria, risoluzione richieste, invio richiesta a ordini-neuro@sissa.it, continuità di servizio	Report periodico	# di interventi straordinari e pianificati # di genotipizzazioni processate # di richieste a ordini-neuro@sissa.it
	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE (SPP)	GOVERNO E DIREZIONE	COMUNICAZIONE DEL RISCHIO	Analisi contesto interno/esterno, dati raccolti, relazioni, richiesta supporto, ingresso nuovi lavoratori (studenti, PhD, PI, ecc.), variazioni idoneità sanitaria, variazioni di ruolo, dati e statistiche attività annuale, presentazione programmi SPP, criticità emerse nel periodo, richieste RLS, feedback lavoratori (questionari di rilevazione), adozione nuove procedure/novità normative, modifiche a regolamenti o piani emergenza	Gestione ingressi	Condivisione delle procedure, planimetrie e disegni, autorizzazioni ingresso, relazione annuale attività SPP, verbale approvazione	Verbali protocollati, erogazione questionari per rilevazione di efficienza, riunioni, raccolta relazioni elaborate periodicamente, registrazione richiesta, programmazione evento formativo/informativo, abilitazione badge, programmazione annuale bimestrale	Verifica rispetto scadenziario, step-by-step con incontri interni di verifica, N° riunioni, N° sopralluoghi, N° interventi, tempo risposta incontro formativo richiesto per nuovo arrivato
		GOVERNO E DIREZIONE	COMUNICAZIONE DEL RISCHIO	Dati Web, info per pagina Web, dati archiviazione, sorveglianza tecnico informatica, richieste di supporto, difficoltà gestione dati, lungaggine procedure, nuovi documenti o relativi aggiornamenti, novità normative, eventi specifici	Supporto all'evoluzione e all'efficienza informatica	pubblicazione e aggiornamento documenti sito Web, informatizzazione del servizio, implementazione applicativi, database	Quantità informazioni e tipologie pubblicate, % processi informatizzati	Controllo da parte del Responsabile del miglioramento gestione flussi processi
		GOVERNO E DIREZIONE	CONTROLLO E PIANIFICAZIONE	Budget, richiesta ingressi ambienti a rischio, manutenzione impianti-strumenti, gestione infortuni e segnalazioni quasi incidenti, valutazioni prestazioni, verbali acquisiti, verifica procedure,	Sistema Gestione Sicurezza	Abilitazione badge, verbali INAIL, monitoraggi, regolamento, manuale, relazioni, budget SPP, piano miglioramento	Ordine emesso, aggiornamento manuali, acquisizione dati, elaborazione, approvazione manuale, feedback, calendarizzazione	Controllo da parte del Responsabile rispetto uno scadenziario, merce ricevuta, analisi DPI, N° ingressi in ambienti a rischio, N° comunicazioni, riunioni informative

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
				esigenze servizio SPP, feedback utenza				
		GOVERNO E DIREZIONE	CONTROLLO E PIANIFICAZIONE	Normativa ambientale, produzione interna rifiuti speciali, acquisizione FIR	Sistema Gestione Ambiente	gestione deposito temporaneo, schede rifiuti, richieste e monitoraggio servizio ritiro, registro rifiuti, MUD	Aggiornamento manuali, registrazione continua FIR, calendarizzazione, registrazione carichi, stampa mensile registro	Verifica rispetto scadenziario, quantità e movimenti rifiuti speciali, controllo registro, controllo da parte Responsabile, rispetto scadenze di legge
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE DOCUMENTALE	Obbligo normativo, recepimento CPI, progetti da UTL, idoneità sanitarie, richieste di DPI/DPC, applicazione di procedure adottate, modifiche alle attività e/o strutture, modifiche piani emergenza, acquisizione dati e documenti terzi, relazioni preposti, SDS	Presidio alla Sicurezza	Gestione obblighi normativi, acquisti DPI/DPC, registro consegna DPI, acquisti/elaborazione segnaletica, acquisto materiale sanitario, manutenzione cassette PS, indice delle cartelle	Aquisizione conferma documentazione, controllo trimestrale delle giacenze e delle scadenze, preventivazione, ordine, installazione	Scadenziario, vidimazione fatture, sopralluogo
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE DOCUMENTALE	Piano sviluppo competenze/richieste formative, inserimento/aggiornamento utenti (studenti, preposti, dirigenti), nuovi ingressi, novità normative, nuovi incarichi	Formazione	Erogazione formazione, attestati, deleghe, nomine e ruoli, lezioni	Aquisizione conferma corso	Verifica rispetto scadenziario, offerta formativa erogata, N° ore lezione erogate, N° personale formato, N° tipologie corsi
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE OPERATIVA	Testo Unico 81, acquisti, interferenze ditte esterne, fabbisogno del personale, visite ispettive, audit	Prevenzione del rischio	DUVRI	Aquisizione conferma documentazione protocollata	Scadenziario, offerta formativa erogata
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE OPERATIVA	Emergenza, evento, coordinamento, sopralluoghi, obblighi normativi, criticità emerse, modifiche ai piani di emergenza, appalti, acquisizione servizi esterni, convenzioni con altri enti, concessioni di locali/mezzi/attrezzature	Gestione delle Emergenze	Conservazione salute/sicurezza lavoratori in condizioni di emergenza, salvataggio/salvaguardia delle strutture e dei beni, verbale riunione finale, ordini di servizio	Riunioni, prove evacuazione, piani emergenza, calendarizzazione, assistenza infortunato/intervento, acquisizione informazioni, relazione, eventuale cronoprogramma lavori	Scadenziario, N° prove evacuazione-attivazione
		GOVERNO E DIREZIONE	VALUTAZIONE DEL RISCHIO	Analisi per la sicurezza, dati raccolti e MSDS, attività valutative, nuovi locali o cambio destinazione d'uso, nuove attività, nuovi impianti-apparecchiature, infortuni e segnalazione quasi incidenti, relazioni/prescrizioni enti controllo, criticità emerse dai sopralluoghi, relazioni dei preposti, acquisizione servizi esterni, appalti, convenzioni con altri enti, concessione di locali/mezzi/attrezzature,	Documento Valutazione Rischi specifici Lab/Uffici	Selezione e gestione DPI, approvvigionamento, procedure, DVR e successivi upgrade, procedure di sicurezza, manuali, PSC, DUVRI	N° professori che hanno risposto, N° analisi ambientali/tipologia, rilevamento dati, elaborazione, emissione documento, feedback, acquisizione confermamentodocumentazione protocollata	Controllo da parte del Responsabile rispetto uno scadenziario, N° aggiornamenti DVR su rischi specifici, DVR protocollato

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
				esposizione a fiere e a manifestazioni				
		GOVERNO E DIREZIONE	VALUTAZIONE DEL RISCHIO	Analisi per la sicurezza, dati raccolti, attività valutative, obblighi normativi, criticità emerse	Documento Valutazione Rischio Stress Lavoro Correlato	Gestione anomalie, DVR specifico SLC	Feedback psicologiche DVR	Scadenziario, N° aggiornamenti DVR su rischi specifici, DVR pprotocollato
	UNITA' DI COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Necessità di pianificare le attività di comunicazione	Redazione del piano comunicazione annuale	Piano di comunicazione	Verifica della redazione delle varie parti del piano per rispettare le scadenze relative alla presentazione e alla sua approvazione da parte della Direzione	Riunioni di staff UCOM
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Piano comunicazione, contatti diretti con i media	Gestione database giornalisti locali, nazionali, stranieri	Aggiornamento costante del database e archiviazione dei nominativi per temi omogenei	Inserimento dei nominativi nel database e selezione di gruppi omogenei di testate e di giornalisti	Aggiornamenti settimanali nelle riunioni di staff UCOM
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Piano comunicazione	Gestione dell'identità visiva della Scuola tramite supporto alla progettazione e produzione di materiali istituzionali, promozionali, personalizzati,	Declinazione dell'identità visiva della Scuola nei diversi materiali e prodotti comunicativi	Verifica del rispetto delle consegne con agenzia grafica di riferimento e fornitori	Incontri periodici con tutte le realtà interne ed esterne coinvolte nel processo
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Richieste interne, iniziative diverse o attività descritte nel piano di comunicazione	Gestione home page sito SISSA ed eventuali aggiornamenti pagine interne	Pubblicazione	Rispetto delle scadenze previste dalle iniziative e delle norme di notiziabilità	Riunioni di staff quotidiane di UCOM e confronto costante sulla chat dell'ufficio
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Richieste interne, iniziative diverse o attività descritte nel piano di comunicazione	Gestione social media SISSA (Facebook, Twitter, Flickr)	Pubblicazione	Rispetto delle scadenze previste dalle iniziative e delle norme di notiziabilità	Riunioni di staff quotidiane di UCOM e confronto costante sulla chat dell'ufficio
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Resoconto quotidiano dell'agenzia incaricata del servizio	Rassegna stampa	Pubblicazione quotidiana sulla pagina del sito della Sissa dedicata alla rassegna stampa	Verifica della pubblicazione quotidiana sul sito web della Sissa	Riunioni di staff quotidiane di UCOM e confronto costante sulla chat dell'ufficio
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Richiesta interne o individuazione di argomenti notiziabili	Redazione e diffusione comunicati stampa	Pubblicazione e distribuzione del comunicato ai media	Rispetto delle scadenze previste dalle iniziative oggetto della comunicazione	Riunione di staff quotidiane di UCOM e confronto costante sulla chat dell'ufficio
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Piano di comunicazione, contatti diretti con i media e richieste interne	Relazioni con i media	Definizione di accordi di media partnership, attività di public relation, aggiornamento del database giornalisti	Rispetto della programmazione prevista dal piano comunicazione	Riunioni di staff quotidiane di UCOM e confronto costante sulla chat dell'ufficio
		COMUNICAZIONE	EVENTI	Piano di comunicazione e richieste interne	Attività di promozione e comunicazione di eventi della scuola	Produzione di piani promozionali specifici sugli eventi	Rispetto delle scadenze previste nella programmazione dei singoli eventi	Riunioni di staff UCOM, con altri uffici e con altri interlocutori coinvolti nell'organizzazione degli eventi
		COMUNICAZIONE	EVENTI	Piano di comunicazione e richieste interne	Organizzazione e co-organizzazione di eventi istituzionali della Scuola	Definizione dei programmi e produzione di attività promozionali e comunicative	Rispetto delle scadenze previste nella programmazione dei singoli eventi	Riunioni di staff UCOM, con altri uffici e con altri interlocutori coinvolti

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI								
AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
					(anche in collaborazione con altri) con relative attività di promozione e comunicazione			nell'organizzazione degli eventi
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Piano di comunicazione e richieste interne, richieste interne legate a iniziative di diverso tipo (es: locandine di vario genere, medaglie, ecc)	Comunicazione interna	Iniziative specifiche e aggiornamento dei contenuti nei vari canali di comunicazione interna (email, newsletter, sito, social, monitor interni)	Rispetto delle scadenze previste dalle diverse iniziative	Riunioni di staff UCOM, con altri uffici e con gli altri interlocutori coinvolti
		COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE & MEDIA	Piano di comunicazione	Produzione multimediale	Videocomunicati e video istituzionali	Rispetto delle scadenze previste nel piano comunicazione	Riunioni di staff UCOM periodiche e con altri interlocutori coinvolti
STRUTTURE IN STAFF AL SEGRETARIO GENERALE	UFFICIO SUPPORTO ORGANI DI GOVERNO E GESTIONE DOCUMENTALE (SAIOG)	AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	continuo	presidio e applicazione dello statuto e dei regolamenti di ateneo di propria competenza	normativa		
		AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	aggiornamento / modifiche	gestione e aggiornamento pagine WEB istituzionali di competenza	sito aggiornato	monitoraggio link attivi	verifica
		GOVERNO E DIREZIONE	SUPPORTO ORGANI	continuo e/o richiesta specifica	attività di supporto agli Organi (CDA, SA, Revisori, Direttore, Segretario Generale, Consiglio della Scuola..)	riunione	verifica predisposizione materiale	monitoraggio
		AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	scadenza,cessazione,sostituzion e	gestione delle elezioni di ateneo (organi di governo, cun, rls, cug,..)	proclama esiti	verifica delle scadenze intermedie	rispetto delle tempistiche richieste dal Regolamento elettorale o da altra normativa
		AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	scadenza,cessazione,sostituzion e	gestione delle elezioni degli studenti per il rinnovo dei rappresentanti negli organi di ateneo, nel cnsu e in altri organismi se richiesti	proclama esiti	verifica delle scadenze intermedie	verifica rispetto delle tempistiche richieste dal Regolamento elettorale o da altra normativa
		AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	scadenza,cessazione,sostituzion e	gestione dei processi di rinnovo di organi di governo, di controllo e consultivi e commissioni	proclama esiti; DD di nomina	verifica delle scadenze, invio richiesta a organi esterni	designazione da parte degli organi o da esterni, se richiesta
		AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	esiti delle elezioni/designazioni	nomina degli organi di ateneo	DD di nomina		
		AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	SUPPORTO ORGANI	continuo	segreteria attori istituzionali (Direttore, Segretario Generale, organi di ateneo...)	pianificazione attività	agenda/appuntamenti	check list
		COMUNICAZIONE	EVENTI	tipologia evento	supporto al cerimoniale	applicazione delle regole previste dal cerimoniale	implementazione, pianificazione	contatti, organizzazione
		COMUNICAZIONE	OSPITI ED EVENTI ISTITUZIONALI	calendarizzazione evento	gestione eventi istituzionali	realizzazione evento	stato avanzamento lavori	contatti, organizzazione
		COMUNICAZIONE	SUPPORTO ORGANI	permanente e/o su richiesta specifica	gestione dei flussi di comunicazione del Direttore verso l'esterno/interno	comunicazione/informazione		evasione delle richieste
		COMUNICAZIONE	SUPPORTO ORGANI	continuo e/o richiesta specifica	gestione dei flussi di informazione da e verso gli Organi	comunicazione	aggiornamento	email; caricamento su piattaforma dedicata

A1) OBIETTIVI PRESIDIO - MAPPATURA PROCESSI

AREA	UNITA ORGANIZZATIVA	MACROPROCESSO	FUNZIONE	INPUT	PROCESSI NEW	OUTPUT	MILESTONES AVANZAMENTO	MODALITÀ RILEVAMENTO STATO AVANZAMENTO LAVORI
		EVENTI	OSPITI ED EVENTI ISTITUZIONALI	calendarizzazione iniziativa, richieste	iniziative culturali e ricreative	realizzazione iniziativa	organizzazione, pianificazione	monitoraggio, verifica; riunioni ad hoc con i vari attori coinvolti
		GOVERNO E DIREZIONE	ANTICORRUZIONE	scadenze normative	Supporto alla gestione del piano anticorruzione e trasparenza; supporto alla gestione, monitoraggio e audit delle attività legate all'anticorruzione e trasparenza	assolvimento obblighi	monitoraggio; invio richieste agli attori coinvolti	monitoraggio; verifica aggiornamenti
		GOVERNO E DIREZIONE	GESTIONE DOCUMENTALE	continuo	protocollo, flussi documentali, archivio	registrazione documentale / presidio e implementazione flussi; presidio archivio	notifiche; fascicolazione	monitoraggio, verifica; verifica applicazione della normativa
		GOVERNO E DIREZIONE	SUPPORTO ORGANI	calendario riunioni	gestione attività delle sedute degli organi di governo	verbale finale	organizzazione, pianificazione	predisposizione, acquisizione e messa a disposizione della documentazione
		GOVERNO E DIREZIONE	SUPPORTO ORGANI	calendario riunioni	gestione attività delle sedute degli organi di controllo	verbale finale	organizzazione, pianificazione	predisposizione, acquisizione e messa a disposizione della documentazione
		GOVERNO E DIREZIONE	SUPPORTO ORGANI	calendario riunioni	gestione attività delle sedute degli organi consultivi	verbale finale	organizzazione, pianificazione	predisposizione, acquisizione e messa a disposizione della documentazione
		GOVERNO E DIREZIONE	SUPPORTO ORGANI	calendario riunioni	consulenza e controllo della verbalizzazione di atti relativi alle sedute degli organi collegiali delle strutture di ateneo	verbale finale		acquisizione della documentazione
		GOVERNO E DIREZIONE	SUPPORTO ORGANI	continuo	segreteria Direttore e Segretario Generale	aggiornamento continuo		aggiornamento agenda
		PERSONALE	OSPITI EVENTI ISTITUZIONALI	a richiesta	gestione trasferte e missioni del personale non strutturato (ospiti istituzionali..)	missione	prenotazioni	aggiornamento
		FINANZA E BILANCIO	BILANCIO	programmazione	predisposizione del budget di struttura/gestione budget	redazione documento finale	compilazione budget/gestione	verifica del rispetto delle tempistiche richieste da altra struttura
		TRASPARENZA E PRIVACY	ANTICORRUZIONE	norma di legge	amministrazione trasparente	adempimento normativo	aggiornamento; verifica scadenze da normativa	verifica aggiornamenti
		SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	OSPITI EVENTI ISTITUZIONALI		programmazione e gestione logistica degli spazi di competenza della direzione			

1. 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 2021-2023** quattro linee strategiche di indirizzo, strettamente interconnesse tra di loro, tra cui una dedicata all'**Organizzazione Agile** ed una alla **Digitalizzazione**, con il mandato di:

- Promuovere un'**Organizzazione Agile** che consenta di:

- ★ CREARE VALORE
- ★ RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI
- ★ LAVORARE e STUDIARE in SISSA
- ★ «ESSERE SISSA»

in modo semplice e con soddisfazione, privilegiando il «cosa» (piuttosto che «come», «dove», «quando»), e che si sviluppi e impervi sui seguenti assets:

- ✓ ORGANIZZAZIONE AGILE
- ✓ SVILUPPO COMPETENZE
- ✓ WELFARE E BENESSERE ORGANIZZATIVO
- ✓ QUALITA'
- ✓ PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

- Avviare un piano di **Digitalizzazione e informatizzazione**, che diventi un fattore **FATTORE ABILITANTE ED ACCELERATORE** dell'eccellenza della Scuola nel perseguire le proprie mission, **PROGETTATO SU MISURA** e che divenga anche uno **SPAZIO VIRTUALE** di interazione, scambio e collaborazione

Nell'aggiornamento annuale del SMVP **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2022** (in approvazione agli organi di dicembre 2021 e già validato dall'OIV), è stato mantenuto il rafforzamento dell'attività di **monitoraggio in itinere effettuato in corso d'anno**, introdotto a partire dal ciclo performance 2021, 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 momento di monitoraggio intermedio da parte di ciascun Responsabile di Struttura 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 dal POLA 2021-2023, si è deciso di cogliere l'opportunità di inserire, all'interno della rilevazione del Benessere Organizzativo relativa al 2020, delle domande relative all'esperienza di *smart working* vissuta dal personale tecnico amministrativo, in particolare nel periodo intercorso tra marzo e dicembre 2020. 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.

SEZIONE A – GENERALE			
Domanda	Opzioni di risposta		Percentuale
Con riferimento all'anno 2020 (ed in particolare al periodo da marzo a dicembre) in che percentuale ha effettuato la sua prestazione lavorativa mediante lavoro agile?	0% - 30%		12,64%
	30% - 70%		24,14%
	70% - 100%		63,22%
SEZIONE B – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO			
Domanda	Opzioni di risposta		Percentuale
Lavorando in un luogo diverso dall'ufficio abituale, l'intensità lavorativa è:	Diminuita		6,90%
	Leggermente diminuita		4,60%
	Rimasta invariata		24,14%
	Leggermente aumentata		24,14%
	Aumentata		40,23%
Avere una maggiore flessibilità l'ha condotta a lavorare più ore?	No, meno del solito		4,60%
	No, come al solito		45,98%
	Sì, più del solito		49,43%
Domanda	Sotto-domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
Lavorare in modalità agile ha influito:	Sul rapporto con i colleghi	Negativamente	22,99%
		Non ha avuto alcun impatto	52,87%
		Positivamente	24,14%
	Sul rapporto con il proprio responsabile	Negativamente	10,34%
		Non ha avuto alcun impatto	70,11%
		Positivamente	19,54%
	Sulle dinamiche e sull'efficienza del lavorare in gruppo	Negativamente	35,63%
		Non ha avuto alcun impatto	34,48%
		Positivamente	29,89%
SEZIONE C – BENESSERE E CONCILIAZIONE VITA LAVORATIVA E PERSONALE			
Domanda	Opzioni di risposta		Media
Con riferimento al lavoro agile, 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		4,41

	Lavorare con maggiore possibilità di concentrazione	3,90
	Lavorare in un clima di maggiore fiducia ed autonomia	3,87
	Ridurre tempi e/o costi di spostamento casa-lavoro	5,17
	Conciliare le proprie esigenze personali e familiari	4,80
Con riferimento a tutto il periodo svolto mediante lavoro agile, quali svantaggi/difficoltà ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?	Difficoltà di gestione dei tempi di lavoro	2,76
	Aumentato carico di lavoro	3,40
	Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata "disconnessione"	3,18
	Isolamento dal contesto lavorativo	3,63
	Carenza dell'infrastruttura tecnologica (pc, connessioni,...)	2,60
	Mancanza di competenze specifiche nell'utilizzo di nuovi software/piattaforme (Zoom, Teams,)	2,32
	Mancanza di una postazione di lavoro adeguata (scrivania, sedia, illuminazione,...)	3,28
	Difficoltà di conciliazione con le esigenze personali e familiari (es. presenza altre persone in casa)	2,64

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

Domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
La "Difficoltà di gestione dei tempi di lavoro", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	3,23%
	Parzialmente	51,61%
	Sì	45,16%
L'"Aumentato carico di lavoro", segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	2,50%
	Parzialmente	47,50%
	Sì	50,00%
L'"Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata "disconnessione"', segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	2,86%
	Parzialmente	45,71%
	Sì	51,43%
L'"Isolamento dal contesto lavorativo", segnalato nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	7,27%
	Parzialmente	63,64%
	Sì	29,09%
La "Carenza dell'infrastruttura tecnologica (pc, connessioni,...)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	30,43%
	Parzialmente	43,48%
	Sì	26,09%
La "Mancanza di competenze specifiche nell'utilizzo di nuovi software/piattaforme (Zoom, Teams,)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	6,67%
	Parzialmente	66,67%
	Sì	26,67%
La "Mancanza di una postazione di lavoro adeguata (scrivania, sedia, illuminazione,...)", segnalata nelle risposte precedenti, permane a tutt'oggi?	No	7,50%
	Parzialmente	22,50%
	Sì	70,00%

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	4,00%
	Parzialmente	36,00%
	Sì	60,00%

SEZIONE D – VALUTAZIONI CONCLUSIVE

Domanda	Opzioni di risposta	Percentuale
In sintesi, come valuta complessivamente l'esperienza del lavoro agile?	Molto insoddisfacente	2,30%
	Insoddisfacente	17,24%
	Indifferente	9,20%
	Soddisfacente	40,23%
	Molto soddisfacente	31,03%
Una volta superata la situazione emergenziale, potendo scegliere, preferirebbe:	Lavorare in presenza	12,64%
	Lavorare in modalità mista (presenza e da remoto)	87,36%

6. PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

SISSA

PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE 2022-24

Premessa

Il presente documento definisce la programmazione triennale del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo della SISSA per il periodo 2022-2024 e costituisce lo sviluppo coerente delle precedenti programmazioni triennali secondo le direttrici di sviluppo e degli indirizzi degli Organi di Governo della Scuola.

Il documento, partendo dalla rappresentazione del contesto di riferimento (normativa, situazione economico finanziaria, procedure MUR, situazione organico e suo sviluppo intertemporale, previsioni del piano strategico) definisce, per Area Scientifica, le posizioni di professore, ricercatore, e, per l'amministrazione, quelle di personale tecnico e amministrativo per le quali verranno avviate le relative procedure nel corso del periodo di riferimento, oltre a quelle le cui procedure, avviate sulla base di precedenti programmazioni, non si sono ancora concluse.

Il contesto di riferimento

Il contesto di riferimento in cui si inquadra la programmazione del personale 2022-2024 può essere, ai fini di una migliore analisi, distinto tra contesto esterno e interno.

Il contesto esterno è caratterizzato, da un lato da una sostanziale stabilità delle regole che definiscono le possibilità di assumere (si ricorda che siamo ancora in una fase di turn over vincolato, pari al 100% del turn over), dall'altro da alcuni importanti investimenti ad hoc del MUR degli ultimi anni e in corso di perfezionamento (piani straordinari per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato lettera b, Dipartimenti di eccellenza), cui però spesso sono state associate procedure attuative rigide e con vincoli temporali stringenti rendendo complicato cogliere appieno le opportunità offerte per una realtà come la SISSA che fa della qualità del processo selettivo uno dei suoi valori portanti e punto di forza.

L'impatto della pandemia da Covid-19 ha influito, soprattutto nella prima metà del 2020, sulle procedure concorsuali relative al personale tecnico amministrativo che hanno portato un rallentamento nell'attuazione di quanto previsto nel piano di programmazione 2019-2021; nella seconda metà del 2020 non appena la situazione epidemiologica lo ha permesso, sono ripresi i concorsi in presenza e nel 2021 sono state portate a termine tutte le procedure ancora in sospeso relative alle posizioni programmate.

Entro il 2022 si concluderanno le procedure di reclutamento dei ricercatori a tempo determinato lett.b) previste dai piani straordinari 2020 (D.M 83 dd.14.05.2020 "Piano straordinario 2020 per il reclutamento di ric a tempo det. di cui all'art.24, comma 3 lett. B) Legge 240/2010"; D.M 856 dd.16.11.2020 "Secondo Piano straordinario 2020 per il reclutamento di ric a tempo det. di cui all'art.24, comma 3 lett. B) Legge 240/2010") poiché sono intervenuti decreti ministeriali di proroga del termine finale per le assunzioni al 31 ottobre 2022.

È in questa sede importante segnalare come i rilevanti finanziamenti del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) avranno nei prossimi 5 anni un rilevante impatto sulle attività economiche complessive del paese compreso l'ambito dell'istruzione superiore e della ricerca. Importanti finanziamenti sono previsti tra l'altro per dottorati di ricerca, reclutamento di giovani ricercatori, progetti di ricerca, infrastrutture e tecnologia. Nei prossimi mesi saranno emanati dai ministri competenti bandi e decreti per i finanziamenti che in vari ambiti vedranno coinvolta anche la Sissa. Per le finalità del presente documento è importante segnalare però la necessità di un sostanziale rafforzamento del finanziamento strutturale delle università al fine di consentire l'equilibrio stabile e duraturo di bilancio e coerenti politiche di reclutamento.

A questo proposito in relazione al contesto interno è opportuno richiamare brevemente un passaggio del precedente documento programmatico 2019-2021... *"il contesto interno è caratterizzato invece da elementi che contribuiscono a creare una potenziale discontinuità "strategica" con il passato, elementi già in parte emergenti nel piano del personale 2018-2020. Il primo di questi è la dimensione raggiunta dalla Scuola, in termini di organico"*.

Di seguito si riporta la tabella con i dati aggiornati al 2021 tenendo conto delle procedure concluse o che si prevede di concludere entro il 2021.

RUOLO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Diff 21/13
PTA TIND	87	85	93	96	98	101	103	107	109	
PTA TD	10	10	9	16	13	13	16	12	12	
TOT PTA	97	95	102	112	111	114	119	119	121	24,74%
PO	26	31	36	42	39	44	44	45	50	
PA	21	21	21	20	21	20	26	26	22	
RU+RTD	20	15	14	20	20	18	15	20	19	
TOT DOC	67	67	71	82	80	82	85	91	91	35,82%
ALLIEVI	240	266	279	283	302	301	294	291	289	20,41%
PTA/DOC	1,45	1,42	1,44	1,37	1,39	1,39	1,40	1,31	1,33	
ALL/DOC	3,6	4,0	3,9	3,5	3,8	3,7	3,5	3,2	3,2	

Le dinamiche di sviluppo nel periodo 2013-2021 evidenziano una crescita del personale tecnico e amministrativo del 24,74%, di quello docente del 35,82% e del 20,41% degli allievi.

Più nel dettaglio, per quanto concerne il personale docente, la successiva tabella riporta la dinamica puntuale dal 31.12.2013 al 31.12.2020, e la dinamica prevista, a decisioni vigenti, a tutto il 2021.

AREA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AREA FISICA	35	36	37	40	40	41	43	46	47
PO	11	16	19	20	19	20	21	23	26
PA	14	14	12	12	12	12	15	14	12
RTD B				3	3	3	1	2	4
RU	8	6	5	5	5	4	4	4	3
RTD A	2		1		1	2	2	3	2
AREA MATEMATICA	18	19	20	25	23	24	24	28	27
PO	9	9	10	14	13	14	13	13	14
PA	4	4	5	3	3	4	6	8	7
RTD B			1	3	3	2	2	3	3
RU	5	5	3	3	3	1	1	1	1
RTD A		1	1	2	1	3	2	3	2
AREA NEUROSCIENZE	14	12	14	17	17	17	18	17	17
PO	6	6	7	8	7	10	10	9	10
PA	3	3	4	5	6	4	5	4	3
RTD B				1	1	1	1	1	2
RU	2	2	2	2	2	2	2	2	1
RTD A	3	1	1	1	1	0	0	1	1
TOTALE COMPLESSIVO	67	67	71	82	80	82	85	91	91
PO	26	31	36	42	39	44	44	45	50
PA	21	21	21	20	21	20	26	26	22
RTD B	0	0	1	7	7	6	4	6	9
RU	15	13	10	10	10	7	7	7	5

RTD A	5	2	3	3	3	5	4	7	5
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

È importante evidenziare come l'ampliamento dimensionale (frutto anche della capacità della Scuola di avvalersi di cofinanziamenti ministeriali e della premialità riconosciuta per la performance) è stato caratterizzato oltre che dal rispetto dei vincoli ministeriali, anche dall'elevata qualità del reclutamento in ingresso come può evincersi dai risultati della VQR 2011-14 mentre è attualmente in corso l'esercizio valutativo 2015-19.

In particolare, per quanto riguarda la dimensione economico finanziaria, la tabella successiva riporta le dinamiche dei costi e dei ricavi aggiornati al dato 2021:

COSTI

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021(stima)
DOCENTI E RICERCATORI DI RUOLO	5.849.017,94	6.240.860,51	6.647.101,14	6.824.083,57	6.669.956,33	7.183.343,04	8.018.415,00	8.245.780,00
RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO	235.425,33	109.696,52	243.815,22	513.293,28	628.569,66	660.730,85	598.353,78	974.240,00
TOTALE COSTI DOCENTI	6.084.443,27	6.350.557,03	6.890.916,36	7.337.376,85	7.298.525,99	7.844.073,89	8.616.768,78	9.220.020,00
PTA TEMPO INDETERMINATO	3.041.150,99	2.992.823,50	3.365.757,23	3.491.570,12	3.747.873,30	4.079.746,60	3.960.712,32	4.477.720,00
PTA TEMPO DETERMINATO	484.613,25	430.243,69	517.305,74	778.492,20	760.733,45	751.191,66	817.874,13	721.470,00
TOTALE PTA	3.525.764,24	3.423.067,19	3.883.062,97	4.270.062,32	4.508.606,75	4.830.938,26	4.778.586,45	5.199.190,00
TOTALE COSTI PERSONALE	9.610.207,51	9.773.624,22	10.773.979,33	11.607.439,17	11.807.132,74	12.675.012,15	13.395.355,23	14.419.210,00
TOTALE COSTI PERSONALE DI RUOLO	8.890.168,93	9.233.684,01	10.012.858,37	10.315.653,69	10.417.829,63	11.263.089,64	11.979.127,32	12.723.500,00

RICAVI

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Quota Base	Prima assegnazione Quota base	15.216.543	15.043.304	14.729.039	14.462.447	14.288.755	14.229.720	14.453.705	14.847.231
	Integrazioni in relazione alla Pro3			196.244					247.620
	Intervento perequativo						98.420		-35.204
	Contributo art. 1 c 268 L 160/2019							1.000.000	1.000.000
Piani straordinari	549.040	607.655	895.378	957.909	945.261	1.251.950	1.438.750	1.080.891	
Quota premiale	2.861.703	3.042.356	3.762.598	4.340.541	4.613.125	4.352.732	4.740.278	5.837.351	
Borse post laurea	4.211.171	3.342.994	3.342.994	3.276.134	3.439.941	3.371.142	3.202.585	3.042.456	
	22.838.457	22.036.309	22.926.253	23.037.031	23.287.082	23.303.964	24.835.318	26.020.345	
TOTALE Quota Base + Premiale + Piani Straordinari	18.627.286	18.693.315	19.583.259	19.760.897	19.847.141	19.932.822	21.632.733	22.977.889	
Rapporto costi TIND/TOTALE Quota Base + Premiale + Piani Straordinari	47,73%	49,40%	51,13%	52,20%	52,49%	56,51%	55,38%	55,37%	

- 1) Il rapporto tra costi del personale e finanziamenti statali complessivi, pur in aumento rispetto al 2013, rimane in ogni caso tra i più bassi a livello universitario, lontano dalla soglia limite del 80%;
- 2) L'aumento del rapporto dimostra comunque come la dinamica di sviluppo dei ricavi "stabili" (intesi come finanziamenti pubblici dallo Stato anche se legati a criteri premiali) deve essere costantemente tenuta sotto controllo per mantenere gli equilibri complessivi di bilancio e consentire il livello elevato di servizi alla didattica e alla ricerca caratteristica fondamentale della Sissa.

Alla luce di quanto sopra esposto, appare evidente come il contesto interno non sia più caratterizzato dai margini di manovra che hanno contraddistinto i precedenti tre trienni, sia in termini di logistica (spazi per uffici e per laboratori), che in termini economici, ovvero la differenza tra costi correnti e ricavi correnti, che definisce il margine di risorse destinabile a nuove assunzioni o più in generale a

nuove spese, che, come esplicitato nella relazione al bilancio di esercizio 2020 e nella relazione al bilancio preventivo per il 2022, ancorché in equilibrio, non può non risentire del rilevante aumento di organico e dei connessi costi correlati (dotazioni di ricerca e assegni da garantire per persona, numero di allievi, ecc.) – il tutto associato alla già nota riduzione del finanziamento MUR correlato alle borse di dottorato.

A tal proposito, tornando a delineare lo scenario del contesto esterno, è fondamentale ricordare in questa sede che importanti e sostanziali novità normative sono previste nel disegno di legge di bilancio per l'anno 2022:

- per le Scuole a ordinamento è previsto al momento un aumento significativo a regime della quota di FFO nel 2024, pari a circa il 15% dell'ammontare complessivo del 2021: al netto di quanto allocato per la Scuola Meridionale, 16 milioni di euro a fronte degli attuali circa 103 milioni di euro;
- per il sistema universitario sono previsti finanziamenti finalizzati a piani straordinari di assunzioni per il personale docente e ricercatore e, novità rilevante, anche per il personale tecnico amministrativo.

La misura dei finanziamenti per i piani straordinari di pertinenza della SISSA non è al momento ipotizzabile poiché la norma parla di criteri diversi da quelli previsti per la distribuzione del FFO e stabiliti con decreto ministeriale che tenga conto della valutazione della qualità dei prodotti della ricerca in base alla VQR 2015-19 (i cui esiti sono attesi per la primavera 2022) e delle politiche di reclutamento.

Lo sviluppo della Programmazione Triennale del fabbisogno di personale 2022-24

Per le ragioni sopra esposte appare opportuno delineare al momento linee di indirizzo generali per la programmazione dei fabbisogni di personale per il prossimo triennio, declinando gli interventi di immediata operatività e rinviando una più puntuale ed articolata definizione di ulteriori interventi da deliberare nel corso del 2022 al momento dell'attuazione dei citati piani straordinari e con il quadro delle risorse di FFO effettivamente a disposizione.

Le linee guida per lo sviluppo della programmazione triennale, che derivano dalle considerazioni di contesto sopra esposte, possono essere riassunte come di seguito:

- 1) Completare le coperture dei posti previsti dalle precedenti programmazioni e ancora in corso;
- 2) Sostituire i professori ordinari che cessano con profili di ricercatore, garantendo in ogni caso il livello di indipendenza ed eccellenza scientifica che caratterizza il corpo docente della Scuola;
- 3) Le risorse assegnate alla Scuola a valere sui piani straordinari per ricercatori lett. b) sosterranno il processo di sostituzione di cui al punto 2) e in generale il turn over.
- 4) Investire in assunzioni di ricercatori lett. a), anche mediante trasformazioni di assegnazioni alle Aree di assegnisti di ricerca "senior" in coerenza con l'obiettivo "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università" individuato nell'ambito del Programma "Potenziamento della dimensione internazionale della Scuola: attrattività, rinnovamento, formazione" presentato dalla SISSA nella Programmazione Triennale 2021-23 del sistema universitario e mediante l'utilizzo di risorse rivenienti da specifici decreti ministeriali (come ad esempio il D.M 737 del 25 giugno 2021 che stanziava risorse per le università per progetti a supporto del PNR nel cui ambito sono state deliberate 4 posizioni di Rtd a) e il D.M 1062 di utilizzo Fondi PON Ricerca e Innovazione per contratti di ricerca su tematiche green e innovazione)
- 5) Avviare un numero limitato di promozioni, in linea con le cessazioni di professori ordinari

- 6) Proseguire nella tendenziale trasformazione del personale tecnico e amministrativo a tempo determinato che matura i requisiti di stabilizzazione (triennio) in tempo indeterminato, senza sostanziale incremento dell'organico;
- 7) Avviare le procedure di valorizzazione economica e di carriera (PEO/PEV) per il personale tecnico e amministrativo nel quadro delle novità legislative e del contratto collettivo nazionale in corso di definizione;
- 8) Delineare una limitata crescita per il personale docente, a valere su risorse premiali/aggiuntive, anche alla luce delle assegnazioni di FFO e di quelle derivanti dal PNRR;
- 9) Assicurare il turn over del personale tecnico amministrativo prevedendo una limitata crescita dell'organico a valere su risorse premiali/aggiuntive, anche alla luce delle assegnazioni di FFO e di quelle derivanti dal PNRR su professionalità caratterizzate da competenze chiave o non previste attualmente in organico.

In relazione a reclutamenti finalizzati al turn over certo (limiti di età o dimissioni formalizzate) potrà essere di volta in volta valutato anche l'avvio in anticipo, rispetto alle cessazioni, dei processi di reclutamento.

Tutto ciò premesso alla luce delle considerazioni svolte si riportano di seguito le posizioni programmate sin d'ora.

Per il personale docente e ricercatore

NR.POSIZIONI	POSIZIONE	AREA	Fondi	Anno
4	RTD A	Da assegnare	D.M.737 del 25.06.2021 Criteri di riparto e utilizzo del fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del PNR	2022
3	RTD A	Da assegnare	Pro3	2022
1	RTD B	Matematica	DM 83 DD.14.05.2020 Piano straordinario 2020 per il reclutamento di ric a tempo det.di cui all'art.24, comma 3 Legge 240/2010	2022
2	RTD B	Neuroscienze	DM 856 DD.16.11.2020 Secondo Piano straordinario 2020 per il reclutamento di ric a tempo det.di cui all'art.24, comma 3 Legge 240/2010	2022

1	RTD B	Matematica	DM 856 DD.16.11.2020 Secondo Piano straordinario 2020 per il reclutamento di ric a tempo det.di cui all'art.24, comma 3 Legge 240/2010	2022
2	RTD B	Fisica	DM 856 DD.16.11.2020 Secondo Piano straordinario 2020 per il reclutamento di ric a tempo det.di cui all'art.24, comma 3 Legge 240/2010	2022
2	PA chiamata diretta	Matematica	Scuola	2022

Per il personale TA

NR.POSIZIONI	CATEGORIA	AFFERENZA	ANNO
1	EP tecnico elaborazione dati	ITCS	2022
1	C	Amministrazione	2022
1	D amministrativo gestionale	Amministrazione	2023
1	D tecnico per il potenziamento della funzione tecnica e logistica	Amministrazione	2024

Si procederà nell'ambito delle previsioni consentite dal Contratto Collettivo Nazionale e nei limiti consentiti dalla legislazione a programmare procedure di progressione economica orizzontale e verticale.

Lo sviluppo del Piano Triennale 2022-24 – la dinamica dei costi

Di seguito si rappresenta l'evoluzione prevista del costo del personale, comprensivo dello sviluppo dell'organico alla luce della attuale programmazione e della dinamica retributiva (progressioni e aumenti stipendiali), e il correlato andamento dei ricavi a normativa vigente in coerenza con il bilancio triennale 2022-2024.

Costi del personale

	previsioni 2022	previsioni 2023	previsioni 2024
DOCENTI E RICERCATORI DI RUOLO	9.378.820,00	9.933.491,00	9.669.830,00
RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO	1.491.660,00	1.458.067,00	1.213.244,00
TOTALE COSTI DOCENTI	10.870.480,00	11.391.558,00	10.883.074,00
PTA TEMPO INDETERMINATO	4.322.010,00	4.540.795,00	4.418.963,00
PTA TEMPO DETERMINATO	1.090.450,00	748.358,00	712.912,00
TOTALE PTA	5.412.460,00	5.289.153,00	5.131.875,00
TOTALE COSTI PERSONALE	16.282.940,00	16.680.711,00	16.014.949,00
TOTALE COSTI PERSONALE DI RUOLO	13.700.830,00	14.474.286,00	14.088.793,00

Ricavi

	2022	2023	2024	
Quota Base	Prima assegnazione Quota base	14.995.699	15.145.658	15.472.978
	Integrazioni in relazione alla Pro3	495.240	495.240	495.240
	Intervento perequativo			
	Contributo art. 1 c 268 L 160/2019	1.000.000	500.000	500.000
Piani straordinari	1.003.976	1.003.976	708.029	
Quota premiale	5.895.720	5.954.690	6.014.230	
Borse post laurea	2.890.330	2.745.816	2.608.525	
	26.280.965	25.845.380	25.799.002	
TOTALE Quota Base + Premiale + Piani Straordinari	23.390.635	23.099.564	23.190.477	
Rapporto costi TIND/TOTALE Quota Base + Premiale + Piani Straordinari	58,57%	62,66%	60,75%	

L'evoluzione della dinamica dei ricavi strutturali e dei costi di personale a normativa vigente, che quindi non può tenere conto delle ipotesi di aumento di FFO inserite nel disegno di legge di bilancio per il 2022, evidenzia il rilevante aumento del rapporto tra costo del personale e ricavi strutturali con conseguente impossibilità per la Sissa di mantenere gli standard di servizi per la ricerca e la didattica.

L'analisi conferma, quindi, la necessità di preservare i necessari equilibri di bilancio e valutare complessivamente le politiche di programmazione di personale con il quadro normativo e finanziario definito nel corso del 2022.

7. SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

IL PIANO TRIENNALE DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE

RELATIVO AL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

2022-2024

Premessa e quadro di riferimento

Già 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, oltre all'assegnazione di risorse supplementari da parte del MIUR. Tale Accordo Quadro è stato confermato e rinnovato nel corso del 2021.

Il piano di sviluppo delle competenze della Scuola 2020-2022, articolato in due parti distinte ma interconnesse, ha previsto:

1. lo sviluppo di un sistema di rappresentazione e di monitoraggio dei "saperi professionali", il cui obiettivo è di creare un sistema informativo necessario per delineare efficaci azioni formative e di sviluppo coerenti col modello organizzativo;
2. il piano triennale della formazione, il cui obiettivo è attivare processi di sviluppo e di formazione finalizzati a fornire e potenziare l'insieme delle conoscenze, delle abilità, delle *skills* che consentono al personale di migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Oggi, in un contesto profondamente cambiato rispetto agli anni precedenti a causa della pandemia di SARS-CoV-2 e caratterizzato dalla necessità di adeguamento alla nuova situazione, dallo sviluppo di nuovi servizi e dalla necessità di orientare con maggior chiarezza le risorse verso il raggiungimento degli obiettivi strategici, continua ad essere fondamentale per la Scuola governare i processi di acquisizione e sviluppo del capitale umano.

Uno degli obiettivi strategici del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è il rafforzamento della formazione, dell'aggiornamento professionale e dello 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.

Oltre alle iniziative di formazione tradizionale, il PNRR nell'ambito della formazione per il Personale Tecnico Amministrativo, promuove le seguenti iniziative da inquadrare in tutto il ciclo di vita professionale:

- misure per favorire l'iscrizione dei dipendenti pubblici in possesso di diploma di istruzione secondaria superiore o di diploma professionale a corsi di laurea;
- partecipazione a master di primo e secondo livello con contenuti didattici rispondenti allo sviluppo delle tematiche di interesse delle amministrazioni di appartenenza;
- individuazione di percorsi formativi per l'orientamento professionale e per il conseguimento dei titoli di studio di interesse dell'amministrazione di appartenenza;
- attuazione di misure in materia di contratti di apprendistato di alta formazione;
- promozione della formazione nell'ambito dei contratti a tempo determinato e altre forme contrattuali flessibili;
- valorizzazione delle esperienze di dottorato di ricerca nelle amministrazioni.

La Scuola ritiene strategico l'investimento sul personale tecnico amministrativo, per questo, 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”: l’obiettivo di investire una cifra media pro-capite in formazione pari a euro 700 per il personale alla data del 31.12.2023.

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.

Il documento è di seguito articolato in due parti: la prima presenta il piano di sviluppo degli strumenti necessari alla mappatura delle competenze; la seconda definisce il piano triennale della formazione 2022-2024.

1. Lo sviluppo degli strumenti di rappresentazione e monitoraggio del capitale umano (competenze)

In coerenza con quanto evidenziato in precedenza, che definisce un prerequisito fondamentale per l’avvio di processi di sviluppo efficaci ed efficienti, l’Amministrazione, già dal 2014, ha sviluppato e implementato gli strumenti necessari per la rappresentazione e il monitoraggio del capitale umano, disegnandoli sulle specifiche esigenze dell’organizzazione universitaria e in coerenza con le competenze correlate ai suoi processi (*core* e di supporto) al fine di valorizzare, sia in termini quantitativi che qualitativi, il capitale umano e correlarlo a quello necessario, così come emerge dai ruoli connessi alla nuova organizzazione della Scuola, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli strumenti per la rappresentazione del capitale umano sono:

- 1) il modello (sistema di dati, informazione e relazioni tra di essi)
- 2) il processo di mappatura

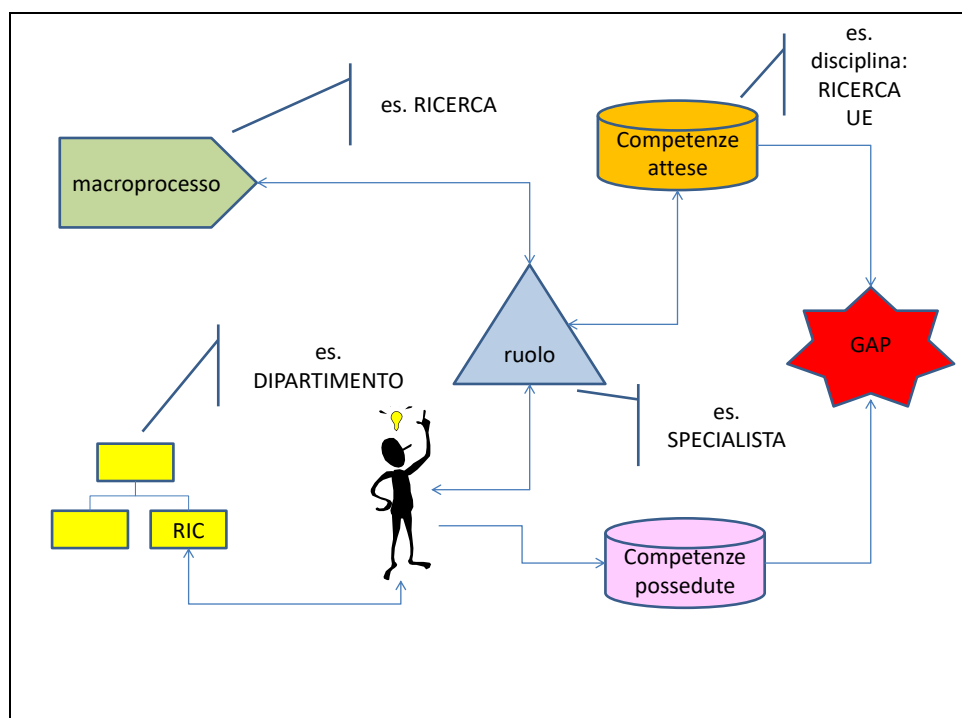
1. Il modello

Il modello di riferimento per la mappatura può essere definito come il sistema di dati, informazioni e delle relazioni tra di essi.

In particolare il modello si compone dei seguenti elementi:

- a) il ruolo
- b) le competenze correlate al ruolo (intese come conoscenze, esperienze e capacità)
- c) il processo di riferimento del ruolo
- d) la persona
- e) le competenze possedute dalla persona (intese come conoscenze, esperienze e capacità)
- f) l’unità organizzativa di appartenenza della persona
- g) i cataloghi delle conoscenze (discipline codificate – vedi sotto), in grado di definire un lessico univoco e condiviso tra tutti i sistemi di gestione delle risorse umane

Gli elementi sono in relazione tra di loro secondo lo schema come qui sotto rappresentato.



2. Il processo di mappatura

Il processo di mappatura prevede i seguenti punti:

- 1) predisposizione della griglia dei ruoli di della Scuola
- 2) associazione persone – ruoli
- 3) definizione e certificazione del profilo di ruolo atteso
- 4) valutazione e autovalutazione delle conoscenze possedute

Tale processo si è concluso con la stesura della mappa dei comportamenti per ciascun ruolo e la stesura di nuove schede di valutazione della performance individuale ad essa correlate.

2. Il Piano Formativo quale strumento per organizzare e pianificare la formazione

L'elaborazione del piano formativo triennale si basa sui bisogni formativi emersi anche a causa dell'evoluzione del contesto sociale negli ultimi due anni e delle conseguenti trasformazioni organizzative della Scuola. Nel piano vengono implicitamente considerate anche occorrenze di lungo termine strettamente connesse con le direttrici inserite nei documenti programmatici della Scuola, affinché siano integrate le esigenze sia di breve che di lungo periodo, e anche tutte le iniziative formative comprese 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), e altro.

Considerato che l'intento primario della Scuola è quello di soddisfare al contempo sia i bisogni formativi dell'organizzazione che i bisogni formativi delle singole persone che la compongono, in relazione al ruolo che esse svolgono, alla fine del mese di ottobre 2021 è stata portata a termine la rilevazione dei fabbisogni formativi delle singole strutture.

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; la tipologia d'intervento formativo quindi si differenzia in funzione del profilo d'interesse.

Rispetto ai bisogni formativi delle singole persone, si evidenzia l'importanza di incidere sul livello di consapevolezza correlata allo sviluppo professionale potenziale, dando enfasi ai comportamenti accettabili e virtuosi.

L'azione formativa insita nel Piano riguarda quindi tre livelli d'intervento:

- l'organizzazione,
- la persona,
- il ruolo ricoperto.

La costante evoluzione dei processi organizzativi, nonché la conseguente urgenza di definire nuove qualifiche professionali caratterizzate da competenze tecnico-professionali ma con più gradi di flessibilità, richiede un modello che risponda alle esigenze di identificazione delle responsabilità e dei compiti, inseriti nei processi operativi, e di prefigurazione delle competenze strategiche indispensabili per il futuro dell'organizzazione.

Il cambiamento dell'organizzazione passa attraverso i processi che ne costituiscono il punto di partenza.

La strutturazione del Piano di Formazione avviene quindi per "percorsi formativi" speculari ai processi organizzativi stessi, tenendo conto di uno schema condiviso di discipline.

DISCIPLINA		DESCRIZIONE
ACQ	Acquisti	Insieme delle nozioni necessarie alla gestione delle procedure per gli acquisti (gare, bandi, ecc...), gestione dell'elenco fornitori per l'approvvigionamento di beni e servizi per l'efficace copertura delle esigenze dell'Ateneo.
AUS	Auditing e Sostenibilità	Insieme delle conoscenze relative alle metodologie, strumenti e norme funzionali allo sviluppo e gestione del sistema dei controlli interni nonché alle iniziative e interventi in materia di sostenibilità. Individuazione, predisposizione e diffusione di metodologie atte a: supportare le valutazioni inerenti le attività di ricerca, didattica e supporto; garantire l'affidabilità delle informazioni; salvaguardare la comunicazione interna, assicurare l'efficacia ed efficienza dei sistemi operativi e dei processi in cui sono coinvolte le risorse, umane, infrastrutturali, strumentali, patrimoniali ed economiche, dell'Ateneo. Promozione progetti in ambito "sostenibilità". La profondità è collegata all'eterogeneità e complessità delle conoscenze possedute in materia di controlli, all'autonomia decisionale nell'interpretazione dei risultati delle verifiche effettuate, nonché nella capacità di adeguare costantemente l'attività svolta in rapporto agli obiettivi aziendali.
COM	Comunicazione	Insieme delle nozioni relative alle tecniche, ai metodi e ai processi relative alla gestione e controllo delle attività di comunicazione istituzionale; strumenti e tecniche funzionali alla divulgazione delle iniziative dell'Ateneo. La profondità è collegata alla complessità dell'interlocutore e del mercato di riferimento, nonché ai vincoli normativi tipici delle pubbliche amministrazioni.
GRL	Giuridico Legale	Insieme delle nozioni relative alle disposizioni di legge e regolamenti nazionali necessari a gestire le varie problematiche inerenti l'operatività dell'Ateneo, in termini di aderenza alla normativa in essere, nonché necessarie per la gestione extragiudiziale dei contenziosi. La profondità è collegata alla complessità delle problematiche affrontate ed ai limiti di autonomia nell'assunzione di decisioni in linea con le leggi, i pronunciamenti e le normative dell'Ateneo.
PSGA	Progettazione Sviluppo e Gestione applicazioni	Rappresenta l'insieme delle conoscenze relative alle metodologie, agli strumenti di analisi funzionale alle tecniche di programmazione (sviluppo software).
ISM	Infrastrutture Sviluppo e Manutenzione	Rappresenta l'insieme delle conoscenze relative all'installazione, configurazione e manutenzione dei sistemi hardware, centrali o periferici, anche a livello di sistema operativo (architettura, installazione, configurazione, mantenimento).
GRU	Gestione Risorse Umane	Insieme delle conoscenze relative alle teorie e tecniche, alle metodologie, alle disposizioni, alle norme e procedure necessarie a sviluppare, gestire e amministrare le risorse umane dell'Ateneo. La profondità è collegata all'eterogeneità e complessità delle tecniche e metodologie applicate, nonché all'ampiezza dell'area decisionale nella gestione delle risorse umane richieste al ruolo, rispetto agli obiettivi aziendali.
GDD	Gestione e digitalizzazione documentale	Insieme delle conoscenze in materia di procedimenti amministrativi, amministrazione digitale, regole tecniche di conservazione. Normativa e legislazione.
EDI	Edilizia	Conoscenza delle leggi e normative, nozioni, tecniche e metodologie di architettura e ingegneria tali da permettere la progettazione, l'autorizzazione, la selezione del contraente, la realizzazione, gestione e manutenzione di edifici o parti di essi e di tutta l'infrastrutturazione impiantistica, la gestione di cantieri e direzione lavori, la gestione energetica; ivi compresa la sicurezza degli ambienti di lavoro. Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare
ORG	Organizzazione	Insieme delle conoscenze relative alle tecniche e metodologie necessarie alla progettazione, revisione ed ottimizzazione, delle infrastrutture strumentali e logistiche, delle strutture organizzative e dei processi funzionali ed interfunzionali per massimizzare i livelli di efficacia ed efficienza, produttività e qualità

		dell'organizzazione aziendale. La profondità è collegata alla complessità delle tecniche e delle metodologie applicate e alla definizione e gestione degli interventi da realizzare.
PNC	Pianificazione e Controllo	Insieme delle nozioni relative alle tecniche, alle metodologie e alle procedure operative aziendali necessarie al controllo, alla pianificazione e alla previsione delle variabili economiche, finanziarie, logistiche, patrimoniali e organizzative rilevanti per i piani di sviluppo tattico/operativo di Ateneo. La profondità è collegata alla complessità delle tecniche, delle metodologie e all'ampiezza dell'area discrezionale nell'interpretazione dei risultati delle analisi.
COF	Contabilità e Finanza	Insieme delle nozioni relative alla normativa, alle metodologie e alle procedure operative aziendali, necessarie alla gestione dei dati contabili per la predisposizione del bilancio, nel rispetto degli obblighi normativi. Insieme delle nozioni relative alle tecniche e procedure operative per la gestione del patrimonio edilizio, delle infrastrutture di ricerca, della tesoreria, della liquidità e delle operazioni finanziarie. La profondità è collegata alla complessità delle metodologie per le scritture contabili e/o delle tecniche necessarie ad un efficace gestione nonché all'impatto di un mancato bilanciamento dei conti sulla gestione economico finanziaria patrimoniale dell'ateneo.
DID	Offerta Formativa	Conoscenza delle leggi e normative nazionali e internazionali, della normativa e della regolamentazione interna all'Ateneo tale da permettere la gestione amministrativa dell'offerta formativa, della carriera degli allievi.
SER	Servizi agli Allievi	Conoscenza delle procedure, delle leggi e normative nazionali ed internazionali, della normativa e della regolamentazione interna all'Ateneo tale da permettere la gestione dei servizi agli allievi.
RIC	Ricerca	Conoscenza della regolamentazione dei fondi di provenienza ministeriale, regionale e locale, pubblici e privati italiani e della regolamentazione dei fondi europei ed internazionali. Conoscenza delle metodologie di gestione contabile finalizzate ad una corretta gestione e rendicontazione amministrativa sotto gli aspetti economico-finanziario-patrimoniale dei progetti di ricerca finanziati dagli enti pubblici italiani e dalla UE sia nel caso di partecipazione in qualità di "partner" sia nel caso di partecipazione in qualità di "coordinatore". Diffusione di informazioni analitiche agli attori della ricerca. Supporto nelle diverse fasi del ciclo progettuale (definizione dell'idea progettuale, stesura della proposta, sottomissione della domanda, negoziazione, gestione). - Programmi di mobilità intrasettoriale e transnazionale incoming e outgoing - politiche europee e processi per lo sviluppo della carriera dei ricercatori - adempimenti per ricercatori stranieri in Italia (normativa e procedure sull'immigrazione e assicurazione sanitaria)
VKN	Valorizzazione del Know How	Conoscenza delle leggi e normative relativamente alla difesa della proprietà intellettuale, all'avvio e alla gestione di attività imprenditoriali e alla cessione di diritti necessarie a valorizzare il know how maturato nell'ambito della ricerca
BIB	Biblioteche	Gestione del libro - Insieme delle nozioni relative alle tecniche, strumenti e procedure di catalogazione del materiale bibliografico e non, incluso l'archivio tesi, all'uso e manutenzione del software gestionale del catalogo di ateneo, alle metodologie di progettazione e utilizzazione della biblioteca digitale d'Ateneo, alla gestione delle monografie Gestione dei servizi Bibliotecari - Insieme delle conoscenze e dei saperi per la gestione dei servizi di prestito locale/ interbibliotecario e di consultazione, di ricerca nelle fonti d'informazione (inclusi banche dati, periodici elettronici, cataloghi di ateneo,) dei servizi di referenze avanzato, Document Delivery. Documentazione europea.
HS	Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro	Insieme delle conoscenze certificate (requisiti di legge) e delle tecniche necessarie alla valutazione del rischio negli ambienti di lavoro e per la gestione di Sistemi di Gestione della Sicurezza negli ambienti di Lavoro (SGSL)

Nel piano sono comprese attività di formazione trasversale, tarata anche in relazione alle specifiche mansioni, per tutto il personale TA, tra le quali, in particolare: conoscenza della lingua inglese, conoscenza dei principali sistemi operativi e relativi pacchetti applicativi, formazione obbligatoria sulla sicurezza, anticorruzione, trasparenza e privacy.

Rappresentazione dei percorsi formativi e correlazione con il Piano Strategico.

I percorsi formativi si caratterizzano in quanto perseguono i medesimi **obiettivi di apprendimento circoscritti allo specifico ambito governato:**

- 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

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 discipline eterogenee e specialistiche.

Nel catalogo delle discipline sono contemplate le competenze specialistiche relative a: 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".

In funzione del bisogno da soddisfare la formazione può intervenire a livelli diversi:

- a livello di conoscenze specialistiche, sottese al *job* e volte a sviluppare capacità e competenze specifiche per migliorare la prestazione relativa ad un determinato ruolo professionale,
- a livello di esperienza organizzativa legata al contesto operativo ed ai processi gestionali di riferimento,
- a livello di aggiornamento e addestramento di conoscenze pratiche, che riguardano la preparazione professionale legata alla conoscenza di uno o più strumenti (addestramento), o di più aspetti di carattere teorico e conoscitivo (aggiornamento).

Presidio delle attività di formazione

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

Attività	Unità organizzative responsabili
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 struttura/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 Struttura
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 obiettivi di apprendimento,
- le competenze attivate,
- le metodologie prescelte,
- la durata stabilita,
- i formatori individuati,
- i destinatari,
- e tutte le informazioni di carattere organizzativo.

Un particolare rilievo meritano gli strumenti a favore dell'apprendimento, la cui scelta è strettamente correlata agli obiettivi del progetto formativo. La SISSA, attraverso il concetto stesso di piano di sviluppo del capitale umano, intende governare tutte le modalità di alimentazione delle competenze professionali, non solo quelle tradizionali. Le metodologie sono:

- Lezione frontale e testimonianze
- Seminari e *workshop*
- *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*
- *Web conference* in modalità simultanea o differita
- Formazione *blended* con lezioni *online* in *conference call* e lezioni registrate da usufruire autonomamente.

Il piano è soggetto ad una gestione dinamica e flessibile, è soggetto quindi a variazioni, anche alla luce delle risultanze dei processi di mappatura delle competenze.

Contempla, infatti, la possibilità di integrare ulteriori interventi formativi dovuti ad esigenze non prevedibili ed in grado di riposizionare le priorità definite.

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.

Da parte dei responsabili di struttura è auspicabile un parere riguardante l'efficacia della formazione sulla prestazione stessa in modo da valutare il livello di capitalizzazione dell'esperienza formativa, tenere monitorato l'aggiornamento del fabbisogno formativo e la ricaduta sulla professionalità.

Gli effetti della valutazione della formazione possono far emergere ulteriori bisogni che innescano un nuovo ciclo formativo.

TABELLA RISORSE FINANZIARIE

FONDO	2022	2023	2024
AMMC	13.780 €	13.780 €	13.780 €
PRO3	25.000 €	60.000 €	-
Contributo FVG (art. 4, c. 2) - Legge Regionale 2/2011	15.000 €	15.000 €	15.000 €
TOTALE	53.780 €	88.780 €	28.780 €