



Piano della Performance SISSA 2013-2015

Approvato dal CdA del 29 gennaio 2013

Sommario

1. Presentazione del Piano.....	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	4
3. Identità.....	7
4. Analisi del contesto	10
5. Aree ed obiettivi strategici	14
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	23
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	27
8. Riferimenti	29

1. Presentazione del Piano

Perché il Piano

Il presente piano della performance è strumento obbligatorio di pianificazione e miglioramento per le PA, in attuazione degli artt. 3 e seguenti del D.lgs 150/2009; in particolare risponde a quanto disposto dall'art. 10 del DLgs 150/2009 e tiene conto delle delibere CIVIT rilevanti.

Il presente piano costituisce la terza annualità di pianificazione della performance, in particolare per il periodo 2013-2015 dopo quello iniziale 2011-2013 (approvato dal CdA del 4 luglio 2011) e del 2012-2014 (approvato dal CdA del 26 aprile 2012).

Finalità

La finalità del Piano rimane invariata rispetto a quelli precedenti. L'applicazione del decreto ed in particolare l'avvio di un percorso per l'implementazione di un piano della performance oltre a garantire l'aderenza alla norma costituisce l'occasione per:

- introdurre un meccanismo di pianificazione che aiuti la Scuola a raggiungere i propri obiettivi istituzionali in modo programmato, efficiente ed efficace;
- introdurre meccanismi di valutazione come reale strumento di gestione e di ottimizzazione dell'uso delle risorse anche attraverso l'introduzione di una cultura del merito;
- stimolare una ampia partecipazione della comunità scientifica SISSA alla riflessione sugli obiettivi della Scuola;
- introdurre un meccanismo di rendicontazione dell'uso delle risorse pubbliche affidate alla Scuola.

Tutto questo con il fine ultimo, compatibilmente con le risorse date, di un miglioramento complessivo dei risultati e dell'impatto della Scuola sul sistema educativo nazionale ed internazionale.

Vincoli e criticità

Anche vincoli e criticità rimangono invariate rispetto a quelle dei precedenti Piani.

Sono due i principali vincoli e le criticità che affronta una scuola come la SISSA nella definizione di un processo di pianificazione strategica:

- come per le altre organizzazioni universitarie la tempistica di rilascio delle informazioni relative alla ripartizione della principale fonte di finanziamento (FFO) sebbene a questo riguardo vi sia stato l'anno passato un significativo miglioramento;

- le dimensioni della Scuola ed in particolare quelle quantitative del personale tecnico e amministrativo (di seguito PTA), precludono di fatto l'allocazione di risorse adeguate a funzioni di pianificazione e controllo; questo vincolo è particolarmente forte nel caso della SISSA che ha un rapporto spese per il personale/ffo estremamente basso, come certificato anche dal nuovo indicatore "Proper".

E' qui inteso che l'ambito di applicazione del Piano della Performance riguarda gli obiettivi strategici della scuola nel suo insieme mentre per quanto attiene il passaggio agli obiettivi operativi serve ad orientare in modo diretto i soli servizi di supporto ed in sostanza il solo personale tecnico e amministrativo della Scuola.

Infine è opportuno sottolineare che il piano è redatto anche al fine di integrare la trasparenza, l'integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso un processo di implementazione progressivo secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

Novità

L'aspetto di novità da segnalare è che nella redazione di questo terzo Piano (2013-2015), sia nella parte strategica rappresentata da questo documento sia nella parte di pianificazione operativa il Piano stesso si è arricchito di una serie di strumenti metodologici indispensabili di supporto, in particolare il sistema di valutazione della performance per il personale tecnico ed amministrativo.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo: definizione, missione e mandato istituzionale

La SISSA, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati, è istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale dotato di autonomia didattica, scientifica, amministrativa e disciplinare, con sede a Trieste, nel campus di via Bonomea 265.

La Scuola, che rappresenta una realtà di eccellenza nel panorama universitario italiano, ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della scienza e la preparazione dei giovani alla ricerca avanzata, pura e applicata, e all'insegnamento universitario superiore. Il suo mandato istituzionale, previsto dalla Legge istitutiva (1978) e dallo statuto è infatti la ricerca scientifica e l'alta formazione alla ricerca attraverso corsi finalizzati al conseguimento del titolo Philosophiae Doctor (PhD), equiparato al titolo di Dottorato di Ricerca di cui al decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382. La Scuola è stata la prima istituzione in Italia a promuovere corsi post-laurea per il conseguimento del titolo di PhD quando ancora nel nostro Paese non esisteva un programma formativo di Dottorato di Ricerca.

Per perseguire i propri fini, la Scuola promuove attività di ricerca e formazione in nuove discipline, nonché attività volte ad integrare discipline diverse anche per mettere a disposizione nel mondo produttivo le proprie competenze; istituisce specifici curricula formativi e attiva collaborazioni con altri enti, anche attraverso convenzioni e mediante la costituzione di consorzi, fondazioni, associazioni, società o altre strutture associative di diritto privato; si avvale della collaborazione di enti pubblici e privati, italiani e stranieri, mediante contratti, accordi e convenzioni. Tutte le componenti della Scuola contribuiscono al raggiungimento dei fini nell'ambito delle rispettive funzioni e responsabilità.

Con l'entrata in vigore del nuovo statuto (29.02.2012), l'anno 2012 è stato un anno di transizione ed implementazione della nuova governance (attivazione dei nuovi organi e dei regolamenti previsti dalla L. 240 e dallo statuto stesso).

2.2 Cosa facciamo

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 (grant) internazionali o italiani.

L'ottimo livello della ricerca è attestato dalla quantità e qualità dei prodotti scientifici, con pubblicazioni su riviste internazionali con altissimo "impact factor", l'elevato numero di citazioni, gli inviti a tenere seminari nelle più prestigiose conferenze internazionali e la quantità dei finanziamenti complementari da fonti pubbliche e private;

La SISSA garantisce agli studenti di PhD una formazione rigorosa e accurata, in un ambiente internazionale favorevole allo studio, alla

sperimentazione e alla ricerca. Tutte le attività didattiche si svolgono in inglese. Dopo una breve fase iniziale di full immersion nella didattica, gli studenti sono coinvolti nelle attività di ricerca e incoraggiati ad acquisire rapidamente capacità di lavoro autonomo. La crescita scientifica degli studenti è favorita dalla loro partecipazione a importanti eventi scientifici, quali seminari e workshop, e dal confronto quotidiano con ricercatori di alto livello provenienti da tutto il mondo. Grazie infatti alle collaborazioni con le numerose e qualificate realtà scientifiche presenti in Friuli Venezia Giulia e con prestigiose università in tutto il mondo, chi arriva alla SISSA si inserisce nel cuore pulsante di una comunità scientifica internazionale.

Tutto questo offre agli studenti la possibilità di scegliere tra un ampio ventaglio di opportunità lavorative: gli ex-allievi hanno ottenuto infatti nella grande maggioranza dei casi posizioni di altissimo rilievo sia nel mondo accademico che in quello finanziario e imprenditoriale.

La SISSA è impegnata anche in altre attività che le hanno conferito grande rinomanza. Il Laboratorio Interdisciplinare di Scienze Naturali ed Umanistiche, che ha ottenuto negli anni ampi finanziamenti europei e privati per molteplici iniziative nel campo della comunicazione scientifica e per l'organizzazione di eventi di divulgazione, gestisce il Master in Comunicazione Scientifica che è una struttura di riferimento a livello internazionale, oltre all'innovativo Master in Complex Actions. Medialab, uno spin off della SISSA, si attesta come uno degli editori di maggior successo di riviste internazionali di Fisica, con "impact factor" maggiori delle principali riviste europee e americane nell'ambito della Fisica delle Particelle, Astrofisica, Fisica, Statistica, e Strumentazione.

2.3 Come operiamo

La struttura operativa su cui si basa la ricerca scientifica della SISSA è analoga a quella di molti Istituti dei paesi anglosassoni. Essa è basata su un numero basso di docenti/scienziati strutturati ciascuno dei quali è un Principal Investigator (PI), ovvero svolge in autonomia la propria attività di ricerca, ben distinta dagli altri PI, con collaboratori ai quali sono di norma assegnate posizioni temporanee e studenti di PhD. L'attività di ricerca dei singoli è stata fino ad ora coordinata all'interno dei settori scientifici, che stanno confluendo in tre aree di maggior dimensione (Fisica, Matematica e Neuroscienze).

Le aree sono responsabili anche per l'organizzazione dei corsi di PhD, ciascuno dei quali è provvisto di un collegio dei docenti e di un coordinatore. La nostra attività è caratterizzata da un numero limitato di allievi selezionati e da un peso prevalente dell'attività di ricerca rispetto all'attività d'insegnamento.

L'apertura (chiusura) di un'area scientifica o di un corso di PhD, la politica del reclutamento di personale docente e tecnico amministrativo, le relazioni con altri enti di ricerca o università italiane o straniere, l'organizzazione interna e le direttive strategiche sono decise e attuate dagli organi della Scuola, ovvero il Direttore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio della Scuola. Questi organi sono affiancati da un limitato numero di Commissioni o Comitati, previsti dalla legge, o istituiti dalla SISSA per rendere più efficace l'opera degli organi istituzionali.

Dal punto di vista organizzativo, oltre a quanto si evince dall'organigramma (9 uffici organizzati in tre aree che rispondono al segretario generale; due strutture - sistemi informatici e servizio protezione - che rispondono alla direzione) occorre sottolineare la particolare

organizzazione dell'ambito della ricerca, dove le tre aree godono di una relativa autonomia di gestione, inferiore a quella di un dipartimento universitario in quanto non dotate di autonomia di bilancio ma di sola autonomia di spesa (centri di responsabilità), e sono supportati operativamente da personale TA che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o all'area stessa (personale di laboratorio). A seguito della nuova organizzazione strutturale della ricerca anche l'organizzazione amministrativa di supporto ha subito nel 2012 un riassetamento, che proseguirà ancora nel corso del 2013.

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

I numeri essenziali al 31.12.2012 sono:

- 3 Aree di ricerca (paragonabili a piccoli dipartimenti, ma non dotati di autonomia di bilancio) con 18 laboratori, 2 officine ed 1 stabulario;
- 63 docenti e ricercatori strutturati; Ricercatori a tempo determinato (6), assegnisti (125) e post-doc (4): 135;
- servizi di supporto: Personale Amministrativo e Tecnico a tempo indeterminato: 85; Personale Amministrativo e Tecnico a tempo determinato: 8;
- 13 corsi di dottorato (con 244 studenti iscritti ai corsi di dottorato, di cui 29,5% di genere femminile);
- 3 corsi di laurea magistrale congiunti con altri atenei;
- Ventesima edizione del Master biennale in Comunicazione della Scienza (gli studenti che frequentano il Master nell'a.a.2012-2013 sono 35, di cui 16 al primo anno e 19 al secondo, 62,85% di genere femminile); seconda edizione del Master annuale in Giornalismo Scientifico Digitale (gli studenti che frequentano il Master nell'a.a.2012-2013 sono 10, di cui il 70% di genere femminile); l'innovativo Master in Complex Actions, che conta 24 allievi tra cui 6 di genere femminile (25%).
- forte proiezione internazionale (32,4% di studenti non italiani, per 33 nazionalità diverse);
- produzione scientifica: nel 2010 439 pubblicazioni scientifiche (di cui 424 su riviste con Impact Factor) con un I.F. totale 1814,64 ed un I.F. medio pari a 4,28 (con 141 studenti coinvolti nelle pubblicazioni); nel 2011 446 (di cui 441 su riviste con I.F.) con un I.F. totale 1803,74 ed un I.F. medio pari a 4.09 (con 143 studenti coinvolti nelle pubblicazioni); nel 2012 oltre 500 articoli su riviste con I.F. (dato provvisorio da ISI); articoli con allievi autori o co-autori: 2010: 141; 2011: 188; 2012: n.d.;
- rapporti di collaborazione scientifica (ricerca e didattica) formalizzati e attivi con 182 istituzioni scientifiche internazionali;
- I principali dati di bilancio che si evincono dal Conto Consuntivo 2011: le entrate e le spese pareggiano a poco meno di 59 milioni di Euro al netto delle partite di giro. Gli accertamenti di competenza per FFO ammontano a circa 20 milioni di Euro (comprensivi anche di circa 1,5 milioni di assegnazioni per FFO 2010 comunicate nel 2011), mentre il contributo per borse di studio post – lauream a poco meno di 4 milioni di Euro, importo che continua ad attestarsi su valori che consentono alla Scuola di coprire in maniera soddisfacente il fabbisogno per borse di studio. Per quel che concerne la composizione delle entrate al netto di partite di giro e trasferimenti interni, l'89% si riferisce ai entrate da trasferimenti (nello specifico il 64% è relativo a trasferimenti correnti dal Ministero, il 19% è legato all'ottima capacità di autofinanziamento da parte dei Settori di Ricerca della Scuola nell'attrarre nuovi fondi relativi a progetti di ricerca, e il 6% si riferisce a trasferimenti da Regione FVG a copertura di mutui). Le entrate derivanti da accensione di prestiti equivalgono all'8%, mentre il 3% si riferisce ad entrate di tipo residuale. Dal lato delle spese, quelle legate alle attività istituzionali e

culturali della SISSA si attestano al 19% del totale, quelle per le risorse umane al 37%, le spese di funzionamento al 18% e altre spese residuali al 4%. Per quanto riguarda le spese in conto capitale, le acquisizioni di beni durevoli e interventi edilizi si attestano al 18% ed il rimborso di prestiti al 4%.

- Patrimonio: (consistenza al 31.12.2011) 69.414.935.
- campus unico di via Bonomea a Trieste con superficie occupata: 26.638 mq di cui 6.000 di parcheggi oltre alla vecchia sede della Scuola situata in via Beirut a Trieste in via di parziale riutilizzo su una superficie di 1.540 mq.

Dati di dettaglio sono reperibili al link: <http://www.adm.sissa.it/media/operazionetrasparenza/relazione-attivita-ricerca-2011.pdf>.

3.2 Albero della performance



4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

La SISSA si muove in un contesto multilivello in cui gli strati principali possono essere identificati, a livello internazionale, in:

- contesto internazionale della ricerca: in questo ambito la scuola collabora (talora) e compete (spesso) con le maggiori strutture scientifiche nazionali ed internazionali per il reperimento di grants e per l'attrazione di ricercatori junior e senior di alto livello;
- contesto internazionale della formazione di terzo livello: in questo ambito la scuola compete con le istituzioni scientifiche di formazione per l'attrazione di studenti di qualità;
- contesto della PA e dell'università nel sistema universitario italiano: in questo livello la scuola ha un eccellente posizionamento nel segmento delle scuole, risente però in questo momento di una normativa particolarmente vincolante che, probabilmente opportuna per sanare situazioni anomale e fuori controllo, si riversa negativamente su una struttura gestita negli anni con grande oculatezza e prudenza.

“Lo scenario internazionale presenta discontinuità importanti rispetto al passato, in particolare per quanto concerne il contesto scientifico-tecnologico, caratterizzato da una crescita non lineare del processo innovativo e da un'integrazione tra discipline scientifiche fino a pochi anni fa separate”¹.

A livello di contesto territoriale/locale la SISSA si muove in una regione ed in particolare in una zona ad alta concentrazione e ricca di enti di ricerca (oltre alla SISSA altre due università, oltre venti enti di ricerca, 2 parchi scientifici), con i quali intercorrono buoni e regolari rapporti di collaborazione scientifica che potrebbero essere intensificati in una ottica di sistema (in questo senso va l'accordo in vista per la confederazione degli atenei del Friuli Venezia Giulia).

Gli stakeholders della SISSA sono:

- I. una comunità tecnico scientifica di dimensioni limitate (circa 500 persone) ma le cui quattro componenti principali (docenti e ricercatori; personale di ricerca temporaneo; studenti di dottorato; personale tecnico amministrativo) risultano fortemente integrate²;
- II. gli enti pubblici e privati che finanziano la ricerca e l'alta formazione della SISSA;
- III. la comunità scientifica internazionale in diretto contatto con la SISSA;

¹ PNR 2011-2013.

² In riferimento a I. uno degli obiettivi primari della Scuola è di attrarre potenziali scienziati, ricercatori, studenti di altissima qualità da tutto il mondo.

- IV. la comunità scientifica locale;
- V. la comunità locale territoriale (istituzioni; rappresentanti politici; cittadini);
- VI. l'insieme dei potenziali scienziati/ricercatori/studenti;
- VII. [il sistema dei fornitori e di quanti intrattengono rapporti commerciali con la scuola].

Anche in relazione ai vincoli, problematiche ed opportunità che emergono dal contesto multilivello accennato sopra gli stakeholders principali della scuola si attendono rispettivamente³:

- I. che venga rafforzato il posizionamento, la visibilità e l'attrattività della scuola nel sistema della ricerca e della formazione superiore; che la scuola riesca a migliorare la propria capacità di trovare soluzioni flessibili a fronte delle numerose rigidità normative spesso percepite come inutili o dannosi vincoli burocratici;
- II. che la Scuola continui ad offrire una partecipazione di alto livello scientifico, se possibile migliorandolo, alle iniziative finanziate;
- III. che la Scuola intensifichi il suo ruolo di partner scientifico per collaborazioni di eccellenza, riuscendo contestualmente a rendere più fluide e meno onerose le transazioni amministrative (vincoli normativi);
- IV. che la Scuola continui ad offrire una partecipazione di alto livello scientifico;
- V. che la scuola consolidi sia la sua visibilità nel sistema scientifico del territorio comunale e regionale (rafforzando la visibilità di tutto il sistema territoriale a livello nazionale ed internazionale), sia il suo apporto e la sua integrazione nel tessuto economico e culturale locale⁴;
- VI. che la scuola continui ad offrire e migliori la propria offerta di condizioni di lavoro e salariali attrattive;
- VII. //

4.2 Analisi del contesto interno

Si propone qui una sintetica analisi dei punti di forza e debolezza della Scuola rispetto alle variabili Organizzazione, Risorse Strumentali ed economiche; Risorse Umane; Risorse Finanziarie. Tale analisi si basa anche su valutazioni espresse da vari interlocutori ed organi ufficiali della scuola (IAC, NV).

³ La presente definizione delle aspettative degli stakeholders, basata su quanto emerge nelle numerose occasioni di confronto, potrà essere ulteriormente precisata attraverso una indagine strutturata.

⁴ Dal sito della Regione Friuli Venezia Giulia: "La Regione sostiene lo sviluppo della conoscenza e l'innovazione per accrescere la competitività del sistema territoriale regionale: attività di ricerca e attività innovative delle imprese, collaborazione tra sistema della ricerca e sistema industriale, valorizzazione delle risorse umane con l'alta formazione. Si tratta di produrre, assimilare e sfruttare le nuove opportunità della ricerca e della conoscenza come nuovi strumenti di competitività nel campo scientifico e tecnologico, economico e sociale".

Si ritiene opportuno sottolineare che la variabile "dimensione" della Scuola rende da un lato più semplice ed immediata una analisi di questo tipo, dall'altro costituisce essa stessa un punto di forza ed uno di debolezza che influisce in modo determinante e poco flessibile sulle altre variabili.

Risorse umane

- Punti di forza

La struttura del personale docente e ricercatore è ottimizzata sulle best practice internazionali e coerentemente applicata, imperniata sulla figura del Principal Investigator con una struttura di personale ricercatore a tempo determinato spesso finanziato su fondi esterni. I vari settori presentano competenze scientifiche di eccellenza a livello internazionale (come attestato da produzione scientifica e da valutazioni esterne) con un mix di ricercatori senior e giovani. Inoltre al fine di mantenere l'apporto di scienziati senior sono stati definiti strumenti formali che consentono in modo estremamente selettivo di avvalersi ancora del loro apporto.

Il personale tecnico e amministrativo fornisce un contributo caratterizzato da qualità dell'impegno, dedizione e professionalità, come attestato anche dal livello quantitativo di presenza (ore lavorate – assenze).

- Punti di debolezza

La SISSA negli anni passati ha scelto una politica di spesa estremamente prudente sul personale (sia docente che tecnico-amministrativo). Questa policy, coniugata oggi con i vincoli al reclutamento, imposti in modo indifferenziato praticamente a tutta la PA, in questo momento attesta la Scuola in una situazione non facilmente modificabile in cui esiste, pur in assenza di problemi di bilancio, un forte ostacolo al mantenimento di un livello di servizi adeguato e soprattutto una difficoltà di mantenere e sviluppare delle attività istituzionali "core". Addirittura nel medio lungo periodo si possono ipotizzare problemi rilevanti. I vincoli di Finanza Pubblica costituiscono inoltre un ostacolo alla realizzazione di politiche salariali competitive necessarie per acquisire ricercatori di eccellenza. Inoltre queste difficoltà hanno limitato in misura sensibile l'internazionalizzazione del personale docente della Scuola.

La situazione è peggiorata nel corso del 2011 a causa del numero di cessazioni non reintegrate sia di personale di ricerca strutturato sia di personale tecnico amm.vo a tempo indeterminato.

Salute finanziaria

- Punti di forza

In un momento di particolare difficoltà dell'intero sistema universitario la Scuola presenta un bilancio assolutamente solido grazie soprattutto ad un'oculata gestione delle risorse ed ad una governance molto attenta da un lato, a mantenere un "filo diretto" molto forte con gli Enti locali presenti sul territorio regionale e, dall'altro, capace di "governare l'incertezza" scommettendo su alcuni trend ineludibili (risorse pubbliche scarse, internazionalizzazione, competizione crescente, adozione di nuovi criteri contabili) al fine di anticiparli con una programmazione di obiettivi, strategie ed attività.

Anche per quel che concerne i limiti imposti per legge sull'indebitamento delle Università la SISSA si trova in una situazione assolutamente positiva avendo contratto mutui per la realizzazione della nuova Sede di Via Bonomea, interamente coperti da contributi regionali e non a carico del proprio bilancio, liberando importanti risorse per la didattica e per la ricerca.

- Punti di debolezza

L'incertezza e il ritardo nella comunicazione delle risorse da parte del Ministero limita l'efficacia della programmazione. A questo si aggiunge la presenza di crescenti vincoli sia sul fronte dei finanziamenti ministeriali che su quello delle limitazioni imposte per legge sulla spesa e sulla possibilità di sviluppo degli organici.

Risorse strumentali ed economiche

- Punti di forza: Unica sede per tutte le attività istituzionali in un edificio posto in contesto ambientale di pregio, di recentissima 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.
- Punti di debolezza

Limiti a sviluppare nuove facilities per le linee di ricerca (es: laboratori avanzati) per i vincoli al reclutamento.

Organizzazione

- Punti di forza: organizzazione coesa, snella e con obiettivi chiaramente identificati e condivisi; capacità di accogliere le novità della ricerca scientifica e flessibilità nel ri-orientare le risorse verso nuove direzioni; per la giovane età, organizzazione non soggetta alle stratificazioni, incrostazioni e ipertrofie delle strutture organizzative. Cultura organizzativa giovane e composita per gli apporti di una comunità ampiamente internazionale.
- Punti di debolezza: la frammentazione dell'articolazione organizzativa delle discipline e della didattica rispetto ai numeri dei soggetti (in via di superamento). Carezza nella dotazione di strumenti di pianificazione e controllo in particolare per il settore amministrativo⁵.

⁵ Si ritiene utile riportare qui anche la sintesi del check-up organizzativo derivanti dalla partecipazione al progetto di autovalutazione del MIP nell'ambito del "Progetto Brunetta" che ha consentito un utile benchmarking con altri 24 atenei con particolare riguardo al posizionamento relativo alla disponibilità complessiva di strumenti organizzativi utili per la attivazione di sistemi di pianificazione e valutazione. Il confronto evidenzia come la struttura amministrativa abbia una dotazione di strumenti specifici piuttosto bassa, posizionandosi sotto media in 5 dimensioni prese in considerazione su 6 (quadro organizzativo, sistemi di supporto, formazione, valutazione posizioni, performance dirigenti, performance personale), con questa sola ultima dimensione sopra media. A questa analisi si è cominciato a porre rimedio nel corso del 2011 dotando la Scuola di un sistema di valutazione delle posizioni e rivedendo il sistema di valutazione del personale che è stato recepito nel contratto integrativo 2011-2013.

5. Aree ed obiettivi strategici

Le aree strategiche per la SISSA sono la ricerca e l'alta formazione. A queste due aree si affiancano la promozione e la diffusione della cultura e in particolare della cultura scientifica. Per la ricerca la SISSA è stata valutata dal CIVR prima nelle discipline della Fisica e della Matematica, e seconda per la Biologia tra le Università medio-piccole.

Sebbene sia particolarmente arduo acquisire nuove posizioni rispetto ai concorrenti italiani e stranieri, a causa dei vincoli normativi e finanziari, è necessario stabilire chiaramente alcuni obiettivi strategici per migliorare le nostre performance:

1. Interdisciplinarietà;
2. Internazionalizzazione;
3. Eccellenza nella ricerca;
4. Qualità della formazione;
5. Presenza sul territorio e attività internazionali;
6. Diffusione scientifica e iniziative per il pubblico.

Per perseguire gli obiettivi strategici sopra elencati, per il triennio 2012-2014 sono qui accennate alcune iniziative:

1. Interdisciplinarietà:

- Ottimizzazione della organizzazione nelle nuove tre aree scientifiche
- Rafforzamento/istituzione di corsi di PhD e avvio di insegnamenti interdisciplinari;
- Reclutamento di docenti con formazione/ruolo multidisciplinare;
- Convenzione con enti esterni per attività interdisciplinari.

2. Internazionalizzazione:

- Reclutamento docenti su base internazionale, con incentivi adeguati (e.g. start up) che rendano il posto appetibile sul mercato internazionale della ricerca;
- Reclutamento degli studenti di PhD su base internazionale, con incentivi adeguati (e.g. contributo spese alloggio) che rendano il posto appetibile sul mercato internazionale dei corsi di PhD;
- Convenzioni internazionali per scambio di docenti/ricercatori;

- Convenzioni internazionali per l'accesso ai corsi di PhD di allievi provenienti da altri paesi.

3. Eccellenza nella ricerca:

- Per attirare postdoc di alto livello, offrire grant della Scuola che includano salario e fondi per la ricerca, in analogia ai FIRB nazionali: dopo la positiva esperienza dei primi due anni ci si propone di consolidare la procedura affinandone le regole e le modalità;
- Per attirare docenti di alto livello, offrire startup, posizioni di postdoc, e quant'altro renda appetibile e competitiva a livello internazionale la posizione offerta;
- Conferma del reclutamento esclusivamente attraverso una procedura che preveda una relazione di un hiring committee che si avvalga di valutatori esterni/internazionali delle candidature proposte;
- Sistema di valutazione basato su indicatori oggettivi, quali la produttività scientifica (misurata anche con indicatori quali l'impact factor delle riviste, l'h-factor dei ricercatori o similari, riconosciuti a livello internazionale e calibrati alla disciplina scientifica di riferimento), gli inviti a tenere conferenze generali in importanti congressi scientifici internazionali, l'attività svolta nei comitati di redazione di riviste scientifiche internazionali, i riconoscimenti (premi, lauree honoris causa, ecc.) da parte della comunità scientifica internazionale; uniformandosi ed utilizzando i criteri forniti da ANVUR;
- Allocazione delle risorse fortemente correlata ai risultati della valutazione: implementare operativamente entro il 2013.

4. Qualità della formazione

- Verifica della avvenuto adeguamento dei regolamenti didattici dei corsi di PhD, al regolamento didattico generale recentemente adottato dalla Scuola;
- Sistema di valutazione basato su indicatori oggettivi, quali il tempo medio per conseguire il diploma, le carriere degli ex-alunni, i giudizi sui corsi degli alunni, il rapporto tra il numero di domande rispetto al numero di posti di studente di PhD disponibili, l'internazionalizzazione dei corsi;
- Conferma della esperienza dei premi istituiti nel 2011 per le migliori tesi di PhD con affinamento delle procedure di selezione e aumento della promozione dell'evento.

5. Presenza sul territorio e attività internazionali

- Rafforzamento delle attività in comune con le altre Università del FVG (Trieste e Udine) e con enti di ricerca presenti sul territorio (INFN, CNR, ICTP, ST, ICGEB, ...);

- Stipula di ulteriori convenzioni di carattere scientifico e formativo con Istituzioni italiane e straniere (in particolare SNS e Sant'Anna, Università di Trento, Università di Roma 3, Università del bacino danubiano, con particolare attenzione all'Area Alpe Adria, altre università` europee e extra europee);
- Iniziative scientifiche e culturali in collaborazione con Regione FVG, provincia e comune di Trieste; (a titolo di esempio: TriesteNEXT – Salone europeo della ricerca Scientifica);
- Organizzazione di conferenze, workshop e scuole internazionali, organizzazione di scuole estive di dottorato a livello regionale, nazionale e internazionale;

6. Diffusione scientifica e iniziative per il pubblico

- Organizzazione di eventi di divulgazione scientifica sia nella sede che nel parco della SISSA, sia nelle sale cittadine;
- Adesione alla notte dei ricercatori, e a altre manifestazioni organizzate dagli enti di ricerca e dagli enti territoriali;
- Adesione a "Porte aperte" e visite di scolaresche italiane o straniere;

7. Per quanto riguarda l'ottimizzazione dei Servizi di supporto hanno particolare rilievo i progetti di miglioramento dei servizi anche attraverso l'informatizzazione dei servizi stessi e di procedure: nel 2012 nuovo sito web e applicazione missioni on-line e applicazione gestione conferenze , realizzazione nel 2012 della prima specifica indagine per raccogliere la valutazione dell'amministrazione da parte dell'utenza (progetto Customer); realizzazione di un helpdesk centralizzato per il supporto all'utenza su tutti i servizi amministrativi, etc.

Gli obiettivi specifici ed una prima ipotesi di un gruppo esteso di indicatori e valori target sono illustrati nella tabella seguente. Tenendo conto che alcuni indicatori sono empirici e legati a fenomeni strutturali in possibile evoluzione la Scuola si riserva di adottare tra gli indicatori sotto indicati quelli che risulteranno più solidi in termini di qualità del dato.

Inoltre in relazione alle risorse disponibili ed ai vincoli di contesto la Scuola si riserva di raggiungere un sottoinsieme degli obiettivi posti. Nella definizione dei valori target si è tenuto conto che in alcuni casi gli indicatori manifestano già valori di livello molto alto, ritenuti prossimi alla saturazione (es: gli indicatori dell'obiettivo 6).

NB: i valori degli indicatori attesi per il 2015 sono provvisori e potranno essere rivisti a seguito della disponibilità dei valori 2012.

	1	2	3	4	5	6
OBIETTIVO STRATEGICO:	INTERDISCIPLINARIETA'	INTERNAZIONALIZZAZIONE	ECCELLENZA NELLA RICERCA	QUALITA' DELLA FORMAZIONE	PRESENZA SUL TERRITORIO E ATTIVITA' INTERNAZIONALI	DIFFUSIONE SCIENTIFICA E INIZIATIVE PER IL PUBBLICO
INDICATORE 1	Percentuale di pubblicazioni scientifiche con 2 coautori sissa di diverso SSD	Proporzione studenti stranieri iscritti al dottorato * (d.1.3)	Entita' dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali	Percentuale di alunni degli ultimi 3 anni che svolgono attività di ricerca in prestigiose istituzioni internazionali (gruppo di riferimento definito)	Fatturato delle società controllate (valore della produzione)	Percentuale degli studenti del Master in Comunicazione della Scienza degli ultimi 3 anni che svolgono attività di diffusione scientifica
Valore 2012 (e precedenti)	2008: 4/386 (1%) 2009: 9/393 (2,3%) 2010: 10/401 (2,5%) 2011: 6/450 (1,3%) 2012: in corso di calcolo	2009/10: 31,7% 2010/11: 33,2 % 2011/12: 36,2% 2012/13: in corso di calcolo	2009: 1.402.000 2010: 1.942.000 2011: 2.739.000	2009: 80% 2010: 69% 2011: 75% 2012: in corso di calcolo	2008: 1.498.413 2009: 1.584.432 2010: 1.957.125 2011: 1.915.881	2008: 81% 2009: 72% 2010: 78% 2011: in corso di calcolo 2012: in corso di calcolo
Valore atteso	Valore atteso 2013: 1,6% 2014: 1,7% 2015: 1,7%	Valore atteso 2013/14: 34,2% 2014/15: 35% 2015/16: 36%	Valore atteso 2013: da definire 2014: da definire 2015: da definire	Valore atteso 2013: da definire 2014: da definire 2015: da definire	Valore atteso: 2013: + 3% sulla media tre anni precedenti 2014: + 2% sulla media tre anni precedenti 2015: +1% sulla media tre anni precedenti	Valore atteso 2013: 78% 2014: 78% 2015: 78%

	1	2	3	4	5	6
OBIETTIVO STRATEGICO:	INTERDISCIPLINARIETA'	INTERNAZIONALIZZAZIONE	ECCELLENZA NELLA RICERCA	QUALITA' DELLA FORMAZIONE	PRESENZA SUL TERRITORIO E ATTIVITA' INTERNAZIONALI	DIFFUSIONE SCIENTIFICA E INIZIATIVE PER IL PUBBLICO
INDICATORE 2	Percentuale di corsi di dottorato che coinvolgono docenti di diversa area scientifica (ministeriale) NB CHECK esterni	Numero accordi (= convenzioni) internazionali attivi per docente (numero docenti/numero totale accordi attivi)	Impact factor medio della Scuola	Valutazione della didattica da parte degli studenti	Numero eventi internazionali organizzati	Scostamento medio dell'IF delle riviste pubblicate dalla sissa rispetto ai principali competitori
Valore 2012 (e precedenti)	2009 e 2010: 4 su 12** (33,3%) 2011: 25%	2011: 2,38 (157/66) 2012: in corso di calcolo	2010: 4,25 2011: 4,09 2012: in corso di calcolo	2010: 3,61 su 5 2011: 3,51 su 5 2012: 3,86 su 5	2010: 17 2011: 24 2012: in corso di calcolo	Come da tabella a pagina 20
Valore atteso	Valore atteso 2013: 30% 2014: 30% 2015: 30%	Valore atteso 2013: 2,40 2014: 2,45 2015: 2,50	Valore atteso 2013: 4,30 2014: 4,30 2015: 4,35	Valore atteso 2013: 3,8 2014: 3,8 2015:	Valore atteso 2013: 20 2014: 21 2015: 22	Valore atteso: Come da tabella a pagina 20

** Fisica e Chimica dei Sistemi Biologici, Genomica, Neuroscienze, Matematica Applicata

	1	2	3	4	5	6
OBIETTIVO STRATEGICO:	INTERDISCIPLINARIETA'	INTERNAZIONALIZZAZIONE	ECCELLENZA NELLA RICERCA	QUALITA' DELLA FORMAZIONE	PRESENZA SUL TERRITORIO E ATTIVITA' INTERNAZIONALI	DIFFUSIONE SCIENTIFICA E INIZIATIVE PER IL PUBBLICO
INDICATORE 3	//	Percentuale di professori e ricercatori stranieri	% di inquadramenti docenti precedentemente non appartenenti all'Ateneo *(e2)	Numero di domande / numero di posti disponibili * (b2)	N. nuovi o rinnovati accordi e convenzioni in essere con Enti Pubblici e/o Privati presenti sul territorio (fvg)	Numero di eventi di diffusione della cultura scientifica organizzati dalla SISSA in un anno
Valore 2012 (e precedenti)	//	2010: 13/78 (16,7%) 2011: 9/65 (13,8%) 2012: 7/66 (10,6%)	2010: 100% 2011: 50% 2012: 100%	2009: 401/71 = 5,6 2010: 488/67 = 7,2 2011: 643/75 = 8,6 2012: in corso di calcolo	2011: 38 2012: In corso di calcolo	2009: 6 2010: 10 (di cui 1 all'estero) Media: 8 2011: 13 2012: in corso di calcolo
Valore atteso	//	Valore atteso 2013: 8,5% 2014: 8,3% 2015: 8,4%	Valore atteso 2013: 50% 2014: 50% 2015: 50%	Valore atteso 2013: = 7,6 2014: = 7,6 2015: = 7,8	Valore atteso 2013: 35 2014: 32 2015: 30	Valore atteso 2013: 11 2014: 12 2015: 13

*Indicatori ufficiali previsti dalla programmazione triennale ministeriale 2010-2012

Tabella Analitica Indicatore 2 dell'obiettivo strategico 6

NB: per quanto riguarda i valori target di questo indicatore, vista la velocità di evoluzione del mercato specifico anche dal punto di vista strutturale non appare opportuno ipotizzare valori target per il 2013-2014.

Dati bibliometrici 2012 analitici al momento non disponibili. I dati di sintesi disponibili (nel 2012 oltre 500 articoli su riviste con I.F. (dato provvisorio da ISI); articoli con allievi autori o co-autori: 2010: 141; 2011: 188; 2012: n.d. attestano un trend positivo nelle pubblicazioni scientifiche.



JOURNALS	2010	2011
JHEP	6.04	5.83
Physical Review D	4.96	4.55
Nuclear Physics B	4.64	4.66
Physics letter B	5.25	3.95
Physical Review Letter	7.622	7.37
EPJC	3.24	3.63

JOURNALS	2010	2011
JCAP	6.49	5.72
Astrophysical Journal	7.43	6.024
Astronomy & Astrophysics	4.41	4.58
Classic & Quantum Gravity	3.09	3.32

JOURNALS	2010	2011
JINST	3.14	1.86
Nuclear Instruments and Methods A	1.14	1.20
IEEE Transactions on Instrumentation and Measurement	1.09	1.36
Review of Scientific Instruments	1.59	1.36

JOURNALS	2010	2011
JSTAT	1.82	1.72
Physical Review E	2.4	2.25
Journal of Statistical Physics	1.45	1.39
Journal of Physics A	1.64	1.56
Physica A	1.52	1.37

Gli indicatori relativi all'obiettivo trasversale "Ottimizzazione dei Servizi di supporto" sono definiti annualmente con la pianificazione obiettivi della amministrazione.

Infine la Scuola sta valutando anche la possibilità di prendere in considerazione altri indicatori quali:

- H-Index medio dei ricercatori della scuola (obiettivo 3)
- Percentuale di contratti/convenzioni (grant) acquisiti da agenzie e enti esteri ed internazionali scuola (obiettivo 3)
- Tasso di partecipazione degli studenti alle pubblicazioni (obiettivo 4)
- Impact factor medio delle riviste pubblicate dalla Sissa (obiettivo 6)
- H-index/anni dal PhD o da inizio attivita') medio dei docenti dell'area (obiettivo 3)
- Numero di pubblicazioni con $IF > IF_{\text{medio}}$ di area e numero di papers/anno con allievi dell'area come primi autori (obiettivo 4)
- H-index medio degli allievi che hanno finito il PhD nel quinto anno precedente quello di riferimento (ad es.: nel 2005 per il 2010) (obiettivo 4)
- Numero di papers/anno con postdocs/assegnisti dell'area come primi autori (obiettivo 4)

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Sulla base degli orientamenti strategici già espressi dalla nuova direzione della scuola e successivamente formalizzati, sono stati definiti gli obiettivi per il Segretario Generale, concordati con la direzione della scuola. Gli obiettivi per il per il Segretario Generale sono:

OBIETTIVI	DECRIZIONE	STRUTTURE INTERESSATE
A. REVISIONE PROCESSI E ORGANIZZAZIONE		
1) introduzione COEP (collegato con A5. Regolamento AFC e A7. mappatura processi amministrativi)	Passaggio dal sistema di contabilità finanziari a quello di contabilità economico patrimoniale a partire dal 1/1/2014	Tutte
2) revisione procedure di acquisto (collegato con A7. mappatura processi amministrativi)	Ridefinizione processi e strumenti per le procedure di acquisto di beni e servizi, anche attraverso la revisione del regolamento spese in economia; spinta all'informatizzazione delle procedure e al ricorso al mercato telematico	AREF Ufficio Affari Generali Strutture ordinanti Sistema Informatico
3) accoglienza nuovi arrivi (collegato con "C2 progetto spazi")	Miglioramento, razionalizzazione ed Integrazione delle attuali modalità di accoglienza degli ospiti in una unica procedura integrata finalizzata al loro inserimento immediato, anche in termini operativi e logistici	Segreterie Sistema informatico Ufficio Economato - patrimonio Ufficio Risorse Umane

OBIETTIVI	DESCRIZIONE	STRUTTURE INTERESSATE
4) organizzazione Segreterie (collegato con A7. mappatura processi amministrativi)	Definizione e attuazione di un modello organizzativo coerente con la strutturazione in Aree, con le attese di servizio e in grado di garantire efficacia ed efficienza nell'azione amministrativa. Proseguimento e consolidamento della revisione delle procedure relative a conferenze, visitatori e missioni.	Segreterie
5) regolamento Amministrazione Finanza e Contabilità (collegato con A1. introduzione COEP)	Definizione, entro i termini di legge, del regolamento Amministrazione finanza e contabilità. Costruzione dello stesso in un'ottica di revisione dei processi	AREF
6) regolamento generale della Scuola	Predisposizione e invio al MIUR del regolamento	SAIOG
7) mappatura / revisione / semplificazione dei processi amministrativi (collegato con A1. introduzione COEP , A2. revisione processi di acquisto e A4. organizzazione segreterie)	Prima analisi, finalizzata alla rappresentazione dell'organizzazione in una logica per processi; focalizzazione su processi ad impatto contabile e relativo agli acquisti. Consolidamento della revisione dei processi già avviata relativamente a missioni, organizzazione conferenze e gestione visitatori	Tutte
B. REVISIONE E AGGIORNAMENTO STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE		
1) programmazione economico-finanziaria triennale (collegato con A5. Regolamento AFC e A1. introduzione COEP)	Adozione degli strumenti di programmazione triennale come previsto dalla normativa vigente	AREF Tutte le strutture

OBIETTIVI	DESCRIZIONE	STRUTTURE INTERESSATE
2) piano triennale del personale 13-15	Adozione degli strumenti di programmazione triennale come previsto dalla normativa vigente	ARU
3) revisione processo di pianificazione e valutazione personale (collegato con A7. mappatura processi amministrativi)	Impostazione della revisione del sistema, in un'ottica di risultati (efficienza, qualità) per processo	Tutte Posizione individuata con incarico
C. ATTIVITA' PROGETTUALE		
1) gara per progetto CLUSTER	Chiusura della gara entro i termini stabiliti	Ufficio economato – patrimonio Ufficio Affari Generali
2) progetto SPAZI (collegato a "3. accoglienza nuovi arrivi")	Definizione di una procedura per il monitoraggio dell'utilizzo spazi e per la loro allocazione ottimale	Sistema Informatico Ufficio economato – patrimonio
3) convocazione IAC (biennale 13-14)	Definizione del programma e avvio del processo per giungere alla convocazione del IAC nel 2014	Segreterie
4) progetto INCENTIVAZIONE PERFORMANCE DOTTORATI (premi sulla base della valutazione) (biennale 13-14)	Elaborazione di un documento di progetto per la definizione di un possibile sistema di ancoraggio di incentivi connessa alla performance dei dottorati	Segreterie

OBIETTIVI	DECRIZIONE	STRUTTURE INTERESSATE
5) gara ISTITUTO CASSIERE	Conclusione della gara per l'istituto cassiere nei termini previsti al fine di rendere operativo il nuovo cassiere a partire dal 1/1/14	Ufficio Affari Generali AREF
D. ALTRO		
1) Contratto integrativo locale: accordo economico biennale	Definizione di accordo economico biennale, allineandolo all'accordo normativo	ARU
2) Sviluppare ulteriormente il senso di appartenenza all'istituzione, lo spirito di collaborazione tra le varie strutture, il benessere e la soddisfazione lavorativa di responsabili e personale (biennale 13-14).	Avvio della mappatura e rappresentazione dei ruoli organizzativi (responsabili) e revisione dei processi di comunicazione interna	
3) supporto allo sviluppo del master in HPC		
4) formazione sulla sicurezza	Espletamento dell'attività formativa prevista in termini di legge relativamente alla sicurezza	Posizione individuata con incarico

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Per le caratteristiche della struttura organizzativa della SISSA (dimensione quantitativa del personale, pressione dell'utenza per servizi adeguati alla mission, forte orientamento prioritario della struttura amministrativa al fare e a rispondere tempestivamente alle esigenze della comunità scientifica, tradizione e cultura organizzativa che da poco si è affacciata ad un approccio per obiettivi e valutazione) si ritiene che l'implementazione di un piano della performance possa essere perseguita intendendo il piano stesso come un work in progress caratterizzato da una serie di tappe e di progressivi avvicinamenti ad un piano ottimale.

Il piano 2013-2015 è stato redatto dal Direttore e dal Segretario Generale della Scuola ed è il risultato di un aggiornamento del Piano 2012-2014.

Sono previsti i seguenti passaggi:

- i. Proposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- ii. Condivisione con il Senato (in particolare per quanto attiene agli obiettivi strategici);
- iii. Condivisione con i responsabili (in particolare l'elaborazione degli obiettivi annuali degli uffici/strutture);
- iv. Comunicazione a tutto il personale;
- v. Illustrazione alle organizzazioni sindacali;
- vi. Presentazione al Nucleo di Valutazione;
- vii. inviato ad ANVUR, CIVIT e MEF e reso disponibile sul sito web della Scuola.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nonostante la difficoltà ad operare in un regime di previsione quasi permanente rispetto alle comunicazioni effettive sulle poste di bilancio relative all'FFO, sulla base dell'andamento del bilancio della SISSA (ed in particolare dei risultati di amministrazione annuali e dei riscontri positivi tra bilanci di previsione e bilanci consuntivi) la pianificazione strategica e quella operativa illustrata ai par 5 e 6 del piano risulta sicuramente compatibile.

Una verifica diretta, anche con analisi di corrispondenza puntuale, verrà effettuata con il bilancio di previsione 2012 e riportato, qualora necessario, sulla prima revisione utile del piano.

L'introduzione di una pianificazione di bilancio triennale, seppure a livello macro, costituirà un ulteriore fattore di verifica di coerenza e compatibilità.

Permangono sicuramente alcune difficoltà relative alla pianificazione del reclutamento stante il vincolo attuale alle assunzioni che incidono in termini pesanti su una struttura come la scuola; in particolare risulta in prospettiva fortemente limitante della capacità produttiva il sovrapporsi in modo negativo di tre fattori: dimensioni, rapporto estremamente basso costo personale/ffo, vincoli "Proper" sul personale. Questo a fronte di una forte capacità della comunità scientifica di attrazione di progetti finanziati che comportano un notevole volume di attività e transazioni.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il Piano della Performance Sissa è impostato su una logica di fondo orientata al work in progress e miglioramento continuo.

Oltre a quanto già previsto ai par 7.1 si ritiene che il processo di pianificazione operativa (annuale) delle strutture della amministrazione essendo giunto al secondo anno di applicazione potrà fornire un ulteriore consolidamento delle attività previste dal piano stesso, con miglioramento delle interazioni tra livello operativo e strategico.

La disponibilità di un sistema di valutazione della performance del personale costituisce un ulteriore strumento di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance.

8. Riferimenti

Altri riferimenti consultabili

- Il sistema di valutazione del personale TA SISSA: http://www.adm.sissa.it/_media/operazionetrasparenza/performance-valutazione-merito/sistema-di-valutazione-12-marzo-2012.pdf
- Il Programma Triennale della trasparenza SISSA: http://www.adm.sissa.it/_media/operazionetrasparenza/performance-valutazione-merito/trasparenza-e-integrita-2011-2013.pdf