

**Piano Integrato**  
**della**  
**Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati**  
**2017-2019**

(in conformità alle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” dell’ANVUR)



## SOMMARIO

<b>PREMESSA: IL PIANO INTEGRATO 2017-2019: PROCESSO DI ADOZIONE E STRUTTURA .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE E DELLA STRUTTURA GESTIONALE .....</b>	<b>14</b>
<b>3. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO .....</b>	<b>39</b>
<b>4. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA .....</b>	<b>39</b>
<b>5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>52</b>

## **PREMESSA: IL PIANO INTEGRATO 2017-2019: PROCESSO DI ADOZIONE E STRUTTURA**

Il Piano Integrato per il triennio 2017-2019 è stato redatto, come il Piano precedente, in sintonia con le linee guida dell'ANVUR. Il contesto nel quale la SISSA si trova ad operare ha subito, nell'ultimo anno, un'importante evoluzione in termini organizzativi; pertanto anche il processo di redazione del Piano Integrato è stato caratterizzato da una spinta evolutiva non trascurabile. Si riportano in questa prima sezione del Piano i fatti salienti che hanno interessato l'organizzazione della SISSA nell'anno 2016.

### *Collegamento con la strategia*

L'elezione del nuovo Direttore, in carica dal 1/11/2015, ha portato nel mese di settembre 2016 all'approvazione da parte degli organi di governo del Piano Strategico della Scuola con un orizzonte temporale 2016-2020. Il Piano Strategico è stato sviluppato con la partecipazione di tutti i portatori di interesse appartenenti alle Aree scientifiche e all'Amministrazione, e a quelli esterni: Regione FVG, Confindustria, Comune di Trieste, UE, MIUR e ANVUR volendo così coniugare le diverse specificità nella più generale missione istituzionale della SISSA. Il percorso di definizione del Piano Strategico è stato molto partecipato (interviste, condivisione dei documenti intermedi, follow up con ogni stakeholder) ed ha visto il costante coinvolgimento degli organi (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione).

Il passo successivo all'elaborazione del documento quinquennale è stato, nel dicembre 2016, l'approvazione di un Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2017-2019 a revisione annuale che ricomprende gli obiettivi connessi alle azioni strategiche specifici delle singole Aree scientifiche, del Laboratorio Interdisciplinare (LABINT), dell'Amministrazione e quelli trasversali alla Scuola.

Le Aree scientifiche hanno a loro volta declinato i loro obiettivi in funzione delle missioni istituzionali del sistema universitario suddividendoli in obiettivi di ricerca, didattica e terza missione. Gli obiettivi sono stati resi coerenti, anche attraverso un processo di rimodulazione, con la programmazione del personale e con la programmazione finanziaria, approvate nella stessa seduta dedicata da Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico.

Il Piano Integrato 2017-2019 rappresenta la logica interdipendenza tra la pianificazione strategica delle Aree scientifiche e la pianificazione strategica dell'Amministrazione stessa, la quale deve essere allineata alla prima.

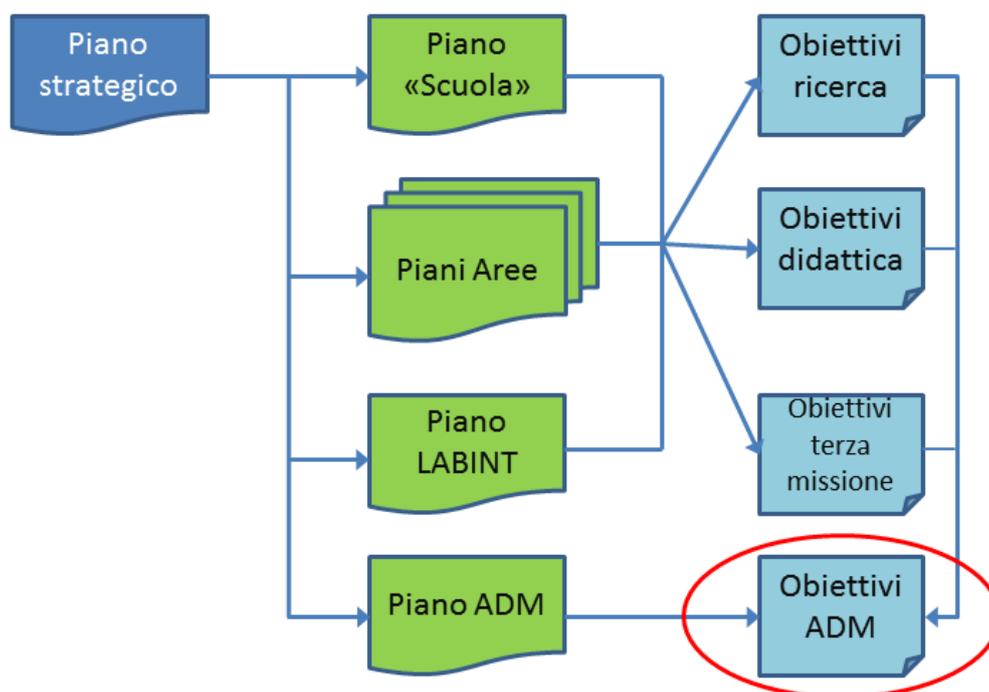


Figura 1 - definizione obiettivi Amministrazione

#### Collegamento con le risorse

Il Piano Integrato 2017-2019 in quanto documento programmatico di derivazione strategica è necessariamente vincolato alle risorse umane e finanziarie disponibili. Per l'attuazione del Piano Strategico e quindi per la realizzazione degli obiettivi programmati dalle Aree scientifiche e dalla parte amministrativa sono state destinate nel Bilancio unico di previsione annuale 2017 e nel Bilancio unico di previsione triennale 2017-2019 le risorse necessarie a sostenere le assunzioni e le progressioni di carriera del personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo previste dal Piano Strategico; sono state inoltre vincolate delle risorse ad hoc per 130.000 euro nel 2017 e per 125.000 euro nel 2018 e nel 2019 (vedi la relazione introduttiva al Bilancio unico di previsione 2017 nel sito web della Scuola):

[http://www.adm.sissa.it/\\_media/bilanci/bilancio\\_unico\\_di\\_previsione\\_2017.pdf](http://www.adm.sissa.it/_media/bilanci/bilancio_unico_di_previsione_2017.pdf).

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, così come consigliato dall'ANVUR. Come evidenziato in precedenza inoltre la contestuale definizione ed approvazione del Piano del personale garantisce che le risorse umane siano coerenti con gli obiettivi definiti.

L'armonizzazione degli obiettivi di performance con le risorse necessarie è frutto di un'attività di programmazione coordinata che ha portato all'approvazione congiunta e contestuale a dicembre 2016 di documenti programmatici quali il Piano triennale di programmazione del personale 2017-2019, il Bilancio unico di previsione annuale 2017 e di previsione triennale 2017-2019 ed il Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2017-2019.

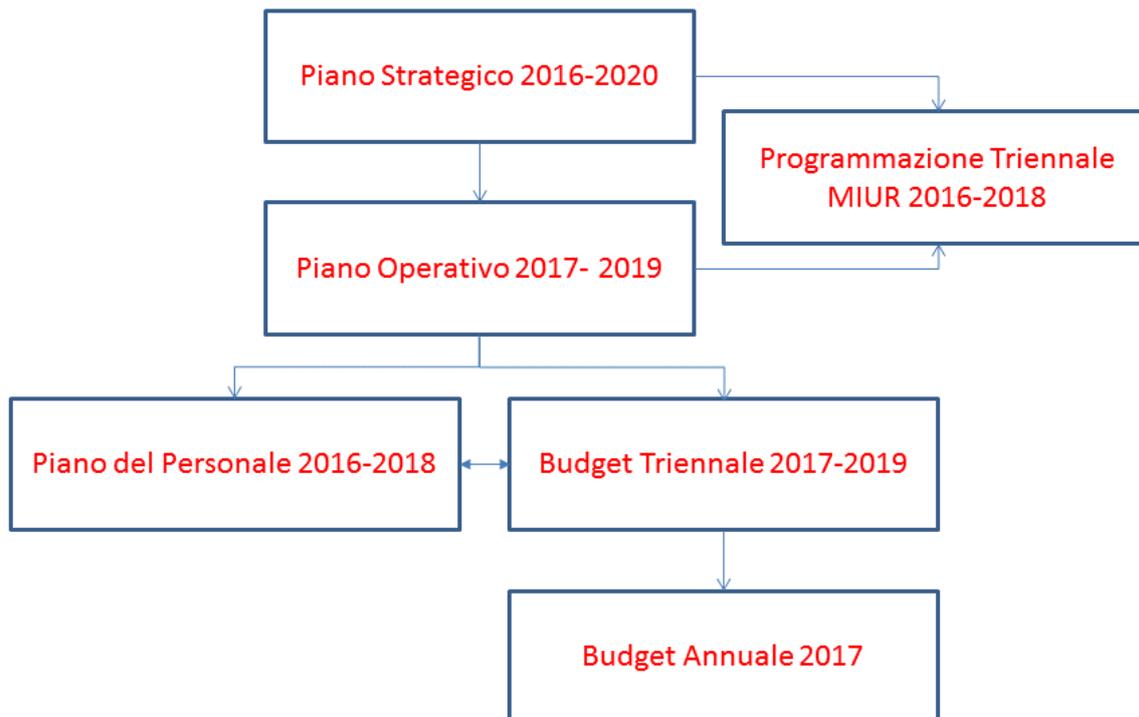


Figura 2 - sistema della programmazione

### *L'organizzazione amministrativa*

A livello di organizzazione amministrativa si evidenzia che nel corso del 2016 si è conclusa la fase di messa a regime dell'Area Pianificazione e Controllo a testimonianza della rilevanza che si attribuisce al Sistema di Pianificazione e Misurazione della Performance.

Per comprendere appieno il sistema della performance organizzativa ed individuale che la SISSA intende adottare è necessario riassumere brevemente la fase di revisione del modello organizzativo che attualmente si trova in piena attuazione. In un momento di crescita dimensionale del PTA (nel 2012, 95 persone; nel 2016, 110 persone), di un aumento sempre maggiore della complessità dell'ambiente esterno, dell'incertezza sull'entità dei finanziamenti e di una rete di procedure e regolamenti obsoleti, è stato scelto dal Segretario Generale, attraverso forti investimenti in formazione, di rimodulare il modello organizzativo modificandolo da "piatto" ad un modello più evoluto articolato su più snodi manageriali.

## SISSA : organigramma

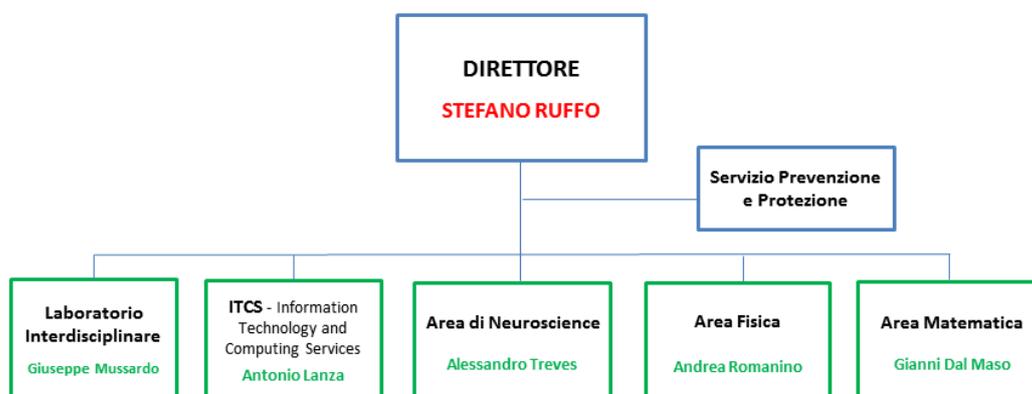


Figura 3 – organigramma della Scuola

## Amministrazione SISSA : organigramma

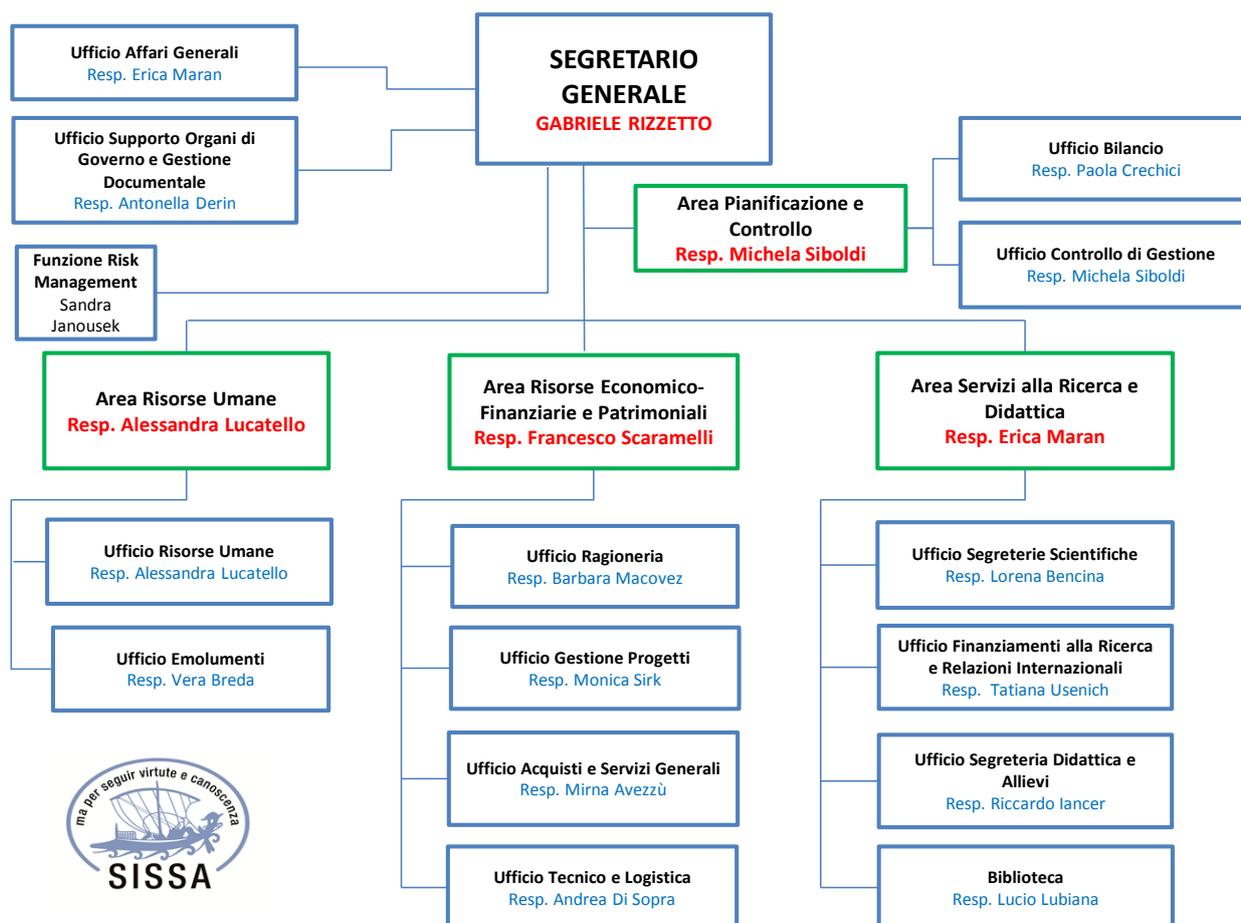


Figura 4- organigramma dell'Amministrazione. Rispetto all'organigramma del Piano Integrato 2016-2018 è stata introdotta la funzione di risk management in staff al Segretario Generale

In quest'ottica di ridefinizione delle competenze in chiave manageriale è in corso una specializzazione dei ruoli organizzativi rispetto ai processi di produzione, organizzazione e innovazione. In altri termini, è necessario ridefinire in modo chiaro i comportamenti attesi dai diversi attori (addetti, responsabili di ufficio, coordinatori di Area) rispetto all'operatività, al coordinamento, alla decisione e all'organizzazione delle attività. Inoltre, a completare il nuovo disegno gestionale, si inserisce la figura (distinta dal coordinatore di Area e dal responsabile di ufficio) dello specialista dell'innovazione.

In questo quadro l'operatività e l'innovazione restano in capo agli addetti senza risalire continuamente la gerarchia (per questo resta fondamentale anche un lavoro di codifica regolamentare e procedurale). In questo modo i responsabili di ufficio e i coordinatori di Area potranno occuparsi in via prioritaria dell'organizzazione e dello sviluppo delle competenze manageriali invece di essere totalmente assorbiti dall'operatività. Per la valorizzazione dell'autonomia operativa e della capacità di innovare si vede fondamentale, inoltre, mettere in atto processi di delega operativa.

Ricollegandosi al Piano Integrato 2017-2019, in questa fase di piena ridefinizione degli strumenti di coordinamento dell'azione amministrativa è in atto, tra le altre cose, la revisione e il miglioramento del sistema di definizione degli obiettivi e la revisione del sistema di valutazione (in coerenza con i comportamenti richiesti).

Il Piano Integrato, attraverso la definizione di obiettivi coerenti con il percorso sopra definito, diventa strumento fondamentale per il perseguimento del cambiamento organizzativo.

# 1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO

## *Mission, organizzazione e numeri*

La Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste (SISSA) è un istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale. 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 dottore 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.

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, in particolare i 19 prestigiosi grants dell'European Research Council a partire dal 2007, anno di inizio del programma.

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.

## *Analisi del contesto*

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

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, due

parchi scientifici), con i quali intercorrono buoni e regolari rapporti di collaborazione scientifica che sono stati consolidati attraverso l'accordo federativo sottoscritto nel corso del 2013 con le Università di Trieste e Udine.

Gli stakeholders della SISSA sono:

- I. 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
- 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
- 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

In fase di definizione del Piano Strategico 2016-2020 sono stati coinvolti i principali rappresentanti delle prime cinque categorie sopra elencate attraverso interviste dirette sugli argomenti di interesse specifico.

#### *Analisi del contesto interno*

Si propone qui una sintetica analisi dei punti di forza e debolezza della Scuola nell'ambito delle principali missioni esistenti e rispetto alle variabili delle risorse strumentali, risorse umane nonché delle risorse finanziarie. Tale analisi si basa anche su valutazioni espresse da vari interlocutori ed organi ufficiali della Scuola (ISAC, NdV).

Si evidenzia che nel corso del 2017 si riunirà l'International Scientific Advisory Committee (ISAC) che periodicamente, una volta ogni tre anni, analizza l'andamento e lo sviluppo dell'attività scientifica della Scuola in rapporto all'evoluzione della ricerca in ambito internazionale. Si sottolinea come le evidenze del report ISAC 2014 sono state recepite all'interno del Piano Strategico 2016-20.

#### *Ricerca*

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 coordinata all'interno delle Aree scientifiche, che hanno sostituito e raggruppato i diversi settori scientifici di minori dimensioni in cui era articolata la Scuola in precedenza. L'attività di ciascuna Area può essere organizzata in gruppi di ricerca, che svolgono attività scientifica e formativa contribuendo, di norma, alla gestione di un corso di PhD.

Il contesto in cui si svolge l'attività di ricerca è ormai caratterizzato da una forte competizione per l'ottenimento di fondi, che avviene a livello internazionale (es. UE), e molto meno (in termini di valore assoluto) nazionale (sia per quanto riguarda il pubblico che il privato).

L'ultimo report dell'ISAC evidenzia la grande qualità della ricerca svolta dai ricercatori della Scuola<sup>1</sup> e al tempo stesso segnala però la necessità di bilanciare lo sviluppo e il consolidamento delle attuali linee di ricerca con l'avvio di nuove linee<sup>2</sup>, ipotesi che ha già trovato espressione negli obiettivi strategici con lo sviluppo di nuove linee di ricerca in alcune Aree scientifiche della Scuola.

I punti di forza sui quali si può contare sono innanzitutto:

- un eccellente posizionamento VQR 2004-2010 e VQR 2011-2014; in particolare nell'ultima valutazione della ricerca conclusa dall'ANVUR (VQR 2011-2014), la SISSA si posiziona ai vertici delle classifiche nazionali come già accadeva peraltro nello scorso esercizio di valutazione
- un'elevata produttività scientifica dei ricercatori della Scuola
- un'eccezionale capacità di fund raising (progetti ERC, come citato nel report "ERC funding activities 2007-2013", numerosi grants attivi in particolare dopo la fase di avvio di Horizon 2020)
- l'internazionalizzazione della ricerca; tale indirizzo si evidenzia anche dal numero di convenzioni di collaborazione con importanti istituti di ricerca internazionale attive e che nel processo di pianificazione la Scuola prevede di mantenere ad un numero superiore ai 200

### *Education*

Le Aree scientifiche sono responsabili anche per l'organizzazione dei corsi di PhD, ciascuno dei quali è provvisto di un collegio dei docenti e di un coordinatore. Sono attivi anche corsi di PhD organizzati da più di un gruppo di ricerca. L'attività didattica svolta nei dodici percorsi di dottorato attivi è a livelli di eccellenza, come illustrato dalla produzione scientifica e dalle posizioni raggiunte dopo il dottorato dagli allievi.

L'attuale contesto sta vedendo una evoluzione del quadro normativo di riferimento, in particolare per quanto riguarda la valutazione (fase successiva all'accreditamento) svolta dall'ANVUR.

Sarà importante per la Scuola, insieme agli altri istituti ad ordinamento speciale, presidiare questa fase di costruzione del sistema, consci peraltro di poter contare su elevati standard distintivi nella valutazione periodica delle Scuole Superiori: qualità dei collegi docenti, un'internazionalizzazione del corpo studentesco una buona dotazione di servizi e risorse disponibili, un'elevata attrattività, anche a livello internazionale, dei corsi di dottorato. La qualità dell'offerta formativa e del corpo docente è testimoniata anche dalla notevole attrattività nei confronti dei potenziali allievi, misurata in termine di domande alle calls per l'ammissione ai corsi di dottorato, e dalla qualità dei partecipanti (frutto anche delle importanti relazioni internazionali), non ultimo è utile evidenziare il riconoscimento, in sede di placement scientifico, delle competenze degli allievi della Scuola, che garantiscono loro la possibilità di essere competitivi nelle selezioni per posti post doc, anche in prestigiosi istituzioni di ricerca a livello internazionale.

---

<sup>1</sup> "In every group the professor and researchers are extremely active scientists as witnessed by all the standard indicators – publications in leading journals, impact factors, invitations to conference, and so on. The success of the investigators in Italian and EU calls for proposal, and the outstanding successes in winning ERC grants against extremely tough competition, demonstrate that the quality of research is very high"

<sup>2</sup> "The interdisciplinary nature of its organization combining pure and applied mathematics, physics and astrophysics, biology, neurobiology and cognitive science, has led to a unique institution with very few equivalents worldwide. SISSA should thus be encouraged to balance constantly the strengthening of the existing expertise versus embarking in new directions. This can only be achieved if the collective interest takes precedence over other considerations."

### *Terza Missione*

Quando si parla di “terza missione”, secondo la definizione ANVUR, si fa riferimento “all’attività di valorizzazione della ricerca (brevetti, spin-off, contratti conto-terzi e convenzioni, intermediari) [...] all’attività di produzione di beni pubblici sociali e culturali (public engagement, patrimonio culturale, formazione continua, sperimentazione clinica)”.

La Scuola, pur destinando per vocazione le principali risorse e competenze all’attività di ricerca e formazione, risulta attiva, soprattutto in termini di qualità dei risultati, anche nelle attività ricomprese nella definizione di “terza missione”. In particolare vanno ricordate le iniziative di divulgazione culturale del Laboratorio Interdisciplinare e le attività di sensibilizzazione alla cultura scientifica svolte attraverso Medialab (incontri con le scuole etc.). La SISSA inoltre ha partecipato alla costituzione di due spin-off (ancora attivi e partecipati) e ha un portafoglio brevetti che conta sei patents.

L’attuale contesto locale, nazionale ed europeo è caratterizzato da un tasso negativo di generazione d’impresa, oltre che da un cambio del paradigma competitivo (anche dei paesi cd. emergenti, vedi Cina) che sposta la competizione dal costo all’innovazione, con la conseguente necessità di nuove ed alte professionalità da inserire nel contesto produttivo (sia di beni che servizi), e da un forte interesse all’accesso a tecnologie innovative ed abilitanti (es. HPC, mecatronica); queste caratteristiche, abbinate alla strutturazione da parte dell’ UE e degli enti territoriali (es. Regione) di programmi di finanziamento molto consistenti per le reti centri di ricerca – imprese (es. POR FESR), aprono nuove prospettive che, colte in coerenza con la missione della Scuola, possono creare importanti opportunità per i ricercatori e gli allievi della SISSA.

A completamento dell’analisi del contesto, è necessario dare evidenza di quello relativo al personale e alla situazione economico-finanziaria nonché un breve accenno alle risorse strumentali ed economiche.

### *Risorse Umane*

La SISSA è una realtà caratterizzata da dimensioni quantitative, per quanto riguarda l’organico di professori, ricercatori, personale tecnico e amministrativo, relativamente contenute. Al 31 dicembre 2016 erano presenti nella SISSA 72 unità strutturate di personale docente e ricercatore, 10 ricercatori a tempo determinato, 115 (FTE) assegnisti di ricerca. Il personale tecnico e amministrativo era composto di 110 unità: 94 a tempo indeterminato e 16 a tempo determinato, a cui va aggiunto il Segretario Generale, unico dirigente.

La qualità, come evidenziato dalle performance sopra esposte, è però elevata, sia in ambito scientifico che 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.

Va segnalato, relativamente al periodo 2014-2017, un importante trend di crescita (sia del personale ricercatore con posizioni permanenti – o tenure - che di quello amministrativo, ovviamente nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria e della normativa vigente), frutto anche, per quanto riguarda la parte ricercatori, della premialità che contraddistingue l’assegnazione di capacità assunzionali da parte del MIUR, e la possibilità per la Scuola di accedere a incentivi per il reclutamento di ricercatori operanti all’estero o vincitori di prestigiosi grant (es. ERC).

Nella sua analisi, l’ISAC poneva l’accento sulla necessità di bilanciare l’esigenza di garantire, secondo merito, le carriere interne con le assunzioni esterne, valutando come estremamente positiva la politica di reclutamento di Principal Investigators dall’estero, in grado di alimentare nuove collaborazioni internazionali,

facilitando le carriere scientifiche di allievi e post doc<sup>3</sup>, (cosa di cui si è tenuto conto nel reclutamento 14-16, come dimostrano gli indicatori MIUR relativi alle procedure riservate interne e alle risorse destinate ad assunzioni dall'esterno – entrambi molto superiori alla previsione di legge – e al numero di chiamate ai sensi della legge 230/05 di professori dall'estero o di vincitori di programmi di ricerca di eccellenza).

### *Contesto economico-finanziario*

La situazione patrimoniale ed economica della Scuola, pur nell'attuale difficile contesto nazionale, è sicuramente solida, come testimoniano i bilanci d'esercizio e le relative relazioni, cui si rimanda per i dettagli (<http://www.adm.sissa.it/bilanci/indice>).

In particolare la SISSA è in grado di mantenere un buon equilibrio economico-finanziario, grazie anche ai rilevanti finanziamenti esterni per ricerca (la quasi totalità da bandi competitivi), ed è in grado di garantire le necessarie risorse ai ricercatori e agli allievi affinché possano svolgere al meglio la propria attività, e al tempo stesso è in grado di programmare investimenti significativi, sia in infrastrutture scientifiche di eccellenza, sia in termini di sviluppo dello staff.

Pur in un momento di particolare difficoltà dell'intero sistema universitario dovuta all'incertezza delle risorse da parte del Ministero ed alla 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, la Scuola presenta un bilancio solido grazie soprattutto ad un'oculata gestione delle risorse. Tuttavia tale situazione non può essere data per scontata ma necessita di un attento monitoraggio in una prospettiva sia di breve che di medio-lungo periodo (come riportato tra le indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione).

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, quasi interamente coperti da contributi regionali e non a carico del proprio bilancio, liberando importanti risorse per la didattica e per la ricerca.

### *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 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. Tuttavia si registra una limitazione allo sviluppo di nuove facilities per le linee di ricerca (es: laboratori avanzati) dovuta alla saturazione degli spazi e numerosità crescente della

---

<sup>3</sup> "As in any institution, SISSA has to ensure high quality career development for its staff and at the same time to make sure that this does not hinder the necessity of allowing for new research directions and for bringing younger scientists into the School. At the moment some associate professors have reached a level of seniority and of international visibility which has entitled them, for quite some time now, to be promoted to full professorships. However, a careful balance must be maintained between internal promotions, the necessity of appointing outstanding new people and introducing new areas of research.

The ISAC is very concerned that the present system of allocating points to a position is a strong obstacle to flexibility. Indeed hiring a Professor from outside 'costs' more than three promotions of associate Professors, creating pressure for internal promotion as opposed to external hiring.

The presence of scientists educated and trained abroad in the faculty is a big asset for SISSA: it brings diverse views and experience of other systems to the school, important and profitable international connections and more possibilities to advise students and post-docs about their future careers."

comunità. A tale scopo è indirizzato uno degli obiettivi strategici rivolto appunto alla riorganizzazione degli spazi della Scuola.

### *Aree ed obiettivi strategici*

Il Piano Integrato e in particolare la performance dell'Amministrazione devono trovare correlazione con quanto definito, in termini di obiettivi, dal Piano Strategico e dalla programmazione economico-finanziaria (Bilancio unico di previsione annuale, Bilancio unico di previsione triennale e Piano triennale del personale); in particolare il primo definisce quello che la SISSA di propone di realizzare/ottenere/raggiungere nel periodo di riferimento, mentre i secondi definiscono le risorse (economico-finanziarie ed umane) che la Scuola ha a disposizione per raggiungerli.

Affinché però gli obiettivi si traducano in risultati, in un sistema caratterizzato da un lato da una mission diversificata (ricerca, didattica e cd. "terza missione") e dall'altro dalla co-produzione degli output/outcome cui contribuisce la parte scientifica e la parte tecnico-amministrativa, è necessario che il processo di identificazione degli obiettivi operativi sia fortemente correlato alle modalità con cui la Scuola trasforma i suoi input in output/outcome, creando valore aggiunto, ovvero alla sua funzione di produzione.

Il Piano Integrato diventa, in questo senso, la fase chiave della realizzazione della mission, in quanto in grado di legare la fase strategica (il COSA), dandole traduzione operativa (il COSA – dettaglio operativo), le risorse disponibili definite nei bilanci e nel Piano del personale (il CON CHE COSA), con l'organizzazione ed in particolare i processi ("core" e di supporto – il COME).

Qui di seguito indichiamo le azioni strategiche (distinte per macro attività) coerenti con il modello di generazione del valore della Scuola contenute nel Piano Strategico:

### *Ricerca*

- sostenere i Principal Investigators 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
- sviluppare la vocazione della Scuola alla ricerca di base, attraverso l'erogazione di servizi, la messa a disposizione di risorse strutturali e strumentali
- promuovere e sostenere i Principal Investigators nell'attività di fund raising su bandi competitivi
- promuovere azioni (sistemi premianti e di riconoscimento dei risultati, servizi e strutture di qualità, allocazione delle risorse su base meritocratica) finalizzate alla creazione di un ambiente attrattivo per i Principal Investigators
- sostenere i Principal Investigators nelle attività di creazione e mantenimento delle collaborazioni internazionali con istituzioni di ricerca di prestigio
- definire, su proposta delle Aree scientifiche, un piano di sviluppo delle linee di ricerca, coerente con le risorse disponibili, che posizioni la Scuola a livello di eccellenza nazionale e internazionale
- 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)
- elaborare un piano di "microgrant" per gruppi, interdisciplinari e non, di assegnisti e dottorandi
- investire risorse in un piano per gli scienziati visitatori
- sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza "interdisciplinare" dei diversi gruppi di ricerca / PI

- sostenere la ricerca di interesse per il territorio
- elaborare un piano di sviluppo per le attrezzature scientifiche
- consolidare la presenza nei distretti tecnologici regionali (cluster)
- consolidare i progetti/infrastrutture regionali nell'ambito di UNITY FVG

### *Didattica*

- promuovere e garantire l'eccellenza della didattica attraverso la qualità del corpo docente
- garantire agli allievi attività formativa costante durante tutto il percorso di studi, anche attraverso il mantenimento di un corretto rapporto numerico tra personale docente e allievi
- sviluppare la rete internazionale e nazionale di reclutamento degli allievi e ampliarne lo spettro, anche incrementando la visibilità dei dottorati SISSA. Laddove necessario, mantenere e sviluppare accordi finalizzati ad una migliore efficacia del reclutamento degli allievi
- investire risorse in un piano per i professori visitatori
- formalizzare l'offerta formativa della Scuola, in modo da renderla accessibile in una logica interdisciplinare
- arricchire l'offerta formativa della fase iniziale del percorso di studi con competenze necessarie all'attività di ricerca, anche interdisciplinari
- offrire percorsi formativi integrativi alla fine del percorso per sviluppare competenze utili al collocamento scientifico e/o industriale
- sviluppare iniziative per diffondere la conoscenza "inter-area" dei diversi gruppi di ricerca / PI
- dare evidenza, anche attraverso adeguati strumenti di rappresentazione, del complesso delle attività svolte dagli allievi durante il percorso formativo
- offrire servizi/opportunità per l'incontro domanda/offerta di lavoro
- supportare la "promozione individuale" nel mondo scientifico
- strutturare maggiormente i rapporti con gli ex allievi

### *Terza missione*

- promuovere la costruzione di una rete di collaborazioni con il sistema produttivo, sia a livello regionale che nazionale e internazionale, "speculare" a quella scientifica
- dare attuazione ad accordi quadro, per la costruzione di un sistema di rappresentazione e valorizzazione delle competenze interne, anche attraverso la promozione del portale della conoscenza UNITY FVG
- sviluppo dei servizi condivisi per il trasferimento tecnologico nell'ambito del progetto UNITY FVG
- 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
- organizzare e partecipare ad iniziative, di rilievo internazionale, di promozione delle competenze (fiere dell'innovazione, etc.)
- promuovere il collocamento dei PhD 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)
- sostenere le iniziative di coloro che fanno parte della comunità SISSA nell'ambito della valorizzazione dei risultati della ricerca (brevetti, spin-off, etc.), sia con attività formativa che con attività di supporto finanziario che con l'erogazione di servizi di qualità

- promuovere la Scuola nell'ambito della formazione continua e permanente in campo HPC, comunicazione della scienza e in ambito sanitario
- definire una comunicazione delle iniziative culturali organizzata e coordinata (brand culturale)
- promuovere iniziative di diffusione della cultura scientifica, anche a livello di scuola primaria e secondaria
- partecipare alla creazione e promozione del polo unico degli Atenei del Triveneto per rientrare tra i competence center che verranno individuati nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0 del Governo Renzi (insieme agli altri Atenei FVG la Scuola ha già avviato progetti di ricerca e trasferimento tecnologico che possono essere inquadrati dell'ambito del Piano Industria 4.0, come il Laboratorio Regionale Lama (meccatronica) e l'infrastruttura regionale di calcolo ad alte prestazioni (HPC) installata presso la SISSA)

#### *Azioni trasversali*

- potenziare la comunicazione esterna ed interna, in una logica coordinata e di efficacia e fruibilità dell'informazione
- innovare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici attraverso il rafforzamento delle competenze specialistiche e dirigenziali, in coerenza con i ruoli attesi definiti
- 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

La Scuola, a partire dal Piano Strategico 2016-2020 approvato dagli organi di settembre 2016, è giunta poi a dicembre alla definizione di una serie di correlate azioni attuative e sviluppi operativi riferiti all'orizzonte temporale 2017-2019. Il documento suddetto definisce:

- 1) Gli obiettivi di dettaglio in cui si articolano le azioni strategiche, anche con riferimento all'attuazione nelle singole Aree
- 2) Le risorse assegnate agli stessi, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria annuale e triennale e del personale
- 3) La programmazione delle tempistiche di realizzazione

Per maggiori dettagli si allegano il Piano Strategico 2016-2020 (allegato 1) ed il Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2017-2019 (allegato 2) approvato nel mese di dicembre 2016.

## 2. GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE E DELLA STRUTTURA GESTIONALE

Gli obiettivi dell'Amministrazione, che coincidono per ruolo e responsabilità con quelli del Segretario Generale, sono una diretta derivazione e logica conseguenza delle azioni strategiche contenute nel Piano Strategico che sono poi state declinate nei piani operativi.

In questa sezione viene rappresentato il processo di definizione, misurazione e valutazione della performance e il sistema degli obiettivi del Segretario Generale e della struttura gestionale. Si sottolinea che tutto il processo legato alla performance viene presidiato dall'Area Pianificazione e Controllo costituita all'interno del percorso di revisione della struttura organizzativa.

### • L'ARCO TEMPORALE

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa è di natura ciclica a cadenza annuale ed è composto da 3 fasi strettamente integrate tra loro:

#### ***Fase 1: definizione degli obiettivi***

In questa fase vengono definiti gli obiettivi delle strutture da adottare nel Piano della performance.

In base a quanto approvato dagli organi di governo nel Piano Strategico e nel Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2017-2019 in termini di obiettivi delle Aree scientifiche su didattica ricerca e terza missione, è necessario declinare la strategia della Scuola in obiettivi dell'Amministrazione in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e del personale. In tal senso la coerenza tra obiettivi e risorse è garantita dall'approvazione contestuale dei tre documenti programmatici (Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2017-2019, Budget di previsione annuale e triennale ed il Piano triennale del personale); con la successiva approvazione del Piano Integrato si vanno ad esplodere e precisare nel dettaglio degli obiettivi le cui coperture, in termini di risorse economiche, finanziarie e di personale, sono già assicurate. Il Segretario Generale, assieme ai coordinatori di Area amministrativa, definisce gli obiettivi delle Aree; gli obiettivi di Area vengono successivamente discussi tra i coordinatori di Area e i responsabili di ufficio per definire gli obiettivi delle singole strutture. La fase di definizione degli obiettivi si conclude con la presentazione del Piano Integrato al Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio dell'anno X, data entro la quale va presentato all'ANVUR il Piano Integrato. Successivamente è compito dei responsabili di ufficio comunicare gli obiettivi delle strutture ai singoli addetti e attribuire ad essi gli obiettivi individuali da raggiungere.

Nel mese di febbraio il Piano Integrato viene presentato al tutto il PTA per condividere i suoi contenuti.

#### ***Fase 2: monitoraggio intermedio***

Entro il 30 giugno dell'anno X viene effettuato un monitoraggio intermedio sull'andamento della performance. Tramite una misurazione degli indicatori ancorati agli obiettivi si costruisce un cruscotto per valutare il livello di raggiungimento degli obiettivi. In questa fase, in base alle considerazioni raggiunte in conseguenza del monitoraggio, è facoltà del Segretario Generale rivedere assieme ai coordinatori di Area gli obiettivi assegnati alle Aree, e, se a causa di fattori contingenti o esogeni dovessero rivelarsi non più in linea con il Piano Strategico della Scuola, ridefinirli. Di conseguenza l'eventuale ridefinizione degli obiettivi di

struttura viene concertata tra i coordinatori di Area ed i responsabili di ufficio e successivamente comunicata da essi agli addetti.

Nel mese di luglio i risultati della rilevazione intermedia vengono presentati a tutto il PTA per condividere l'andamento della performance amministrativa.

### ***Fase 3: misurazione finale degli obiettivi e reporting***

Entro il mese di febbraio anno X+1 è cura delle strutture preposte effettuare la rilevazione degli indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi nell'anno appena trascorso. In base ai dati raccolti viene effettuata la valutazione della performance di struttura e della performance individuale (collegata poi al sistema premiante) e prodotta una relazione sulla performance da inviare all'ANVUR entro il 30 giugno. È cura dei responsabili di struttura comunicare agli addetti le conclusioni sulla performance della struttura (Area, ufficio) e sulla performance individuale, in sede di colloquio di valutazione (mese di febbraio X+1). Inoltre la performance complessiva della Scuola (dell'anno precedente) viene condivisa nel mese di luglio nella medesima sede di presentazione al PTA della rilevazione intermedia.

### ***Fase 1 bis: (ri)definizione degli obiettivi***

A prescindere dalla rilevazione intermedia che è stata pensata come strumento di monitoraggio e riprogrammazione, è sempre possibile da parte dell'Amministrazione ridefinire gli obiettivi in corso d'anno se per cause interne o esterne alla Scuola essi perdono la loro reale rilevanza o se, per le medesime ragioni, essi divengono difficilmente misurabili. La revisione degli obiettivi deve essere vista come una rimodulazione in corso d'opera delle esigenze della Scuola e dei corrispondenti obiettivi dell'Amministrazione. Senza questa possibilità è difficile costruire una reale integrazione tra le azioni strategiche e le risorse economico-finanziarie a disposizione in quanto è possibile che entrambi questi aspetti subiscano delle variazioni in corso d'anno.

## **• IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI**

Al fine di stabilire con chiarezza la competenza di ciascuna struttura, nel triennio 2017-2019 la SISSA ha attribuito una specifica scheda di obiettivi differenziati per ogni ufficio secondo il seguente formato:

Nome obiettivo	Descrizione obiettivo	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	Tipologia di obiettivo

*Figura 5 - scheda degli obiettivi*

### ***Obiettivo strategico di riferimento***

Nel definire gli obiettivi dell'Amministrazione del Piano Integrato 2017-2019 la SISSA ha preso come riferimento gli obiettivi strategici delle singole Aree scientifiche, ILAS, Scuola e Amministrazione approvati dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2016 (allegato 2) cercando il più possibile di seguire la vocazione istituzionale di supporto alla didattica, ricerca e terza missione. Pertanto gli obiettivi sono fortemente correlati con il Piano Strategico 2016-2020 avendo ciascuno di essi un obiettivo strategico di riferimento.

## Le tipologie di obiettivi

Gli obiettivi dell'Amministrazione sono stati classificati in obiettivi di PROCESSO, PROGETTO e CRESCITA. Ogni tipologia di obiettivo fa riferimento a un differente soggetto assegnatario, così da stabilire chiaramente la competenza richiesta da ogni ruolo.



Figura 6 – obiettivi dell'Amministrazione – tipologie differenti per soggetto assegnatario

In conseguenza delle differenze tra gli output attesi dalle diverse strutture, gli obiettivi sono stati ulteriormente divisi in cinque diverse tipologie:



Figura 7 - obiettivi dell'Amministrazione – tipologie differenti per output attesi

#### A1) PRESIDIO

: sono obiettivi che riguardano i processi e le attività tipiche delle strutture. Il raggiungimento di questi obiettivi esprime la fisiologica operatività degli uffici, volta ad offrire un livello adeguato in termini di qualità dei servizi resi e di efficienza (declinata anche come rispetto delle scadenze e conformità normativa). In questa categoria sono inclusi gli obiettivi comuni a tutte le strutture tra i quali quelli legati alla trasparenza e all'anticorruzione.

#### A2) MIGLIORAMENTO

: sono obiettivi assegnati alle strutture che si propongono di migliorare, attraverso l'innovazione incrementale, l'efficienza o l'efficacia dei processi delle singole strutture al fine di ottimizzare il servizio offerto. In quest'ottica, nella misurazione dell'efficacia alcuni indicatori sono stati ancorati al sistema di rilevazione della Customer Satisfaction e del Benessere Organizzativo del progetto Good Practice al quale la SISSA aderisce dal 2013.

#### B1) INNOVAZIONE

: a questa categoria appartengono gli obiettivi che interessano singoli progetti trasversali ai diversi uffici. Questi obiettivi si differenziano nettamente dagli altri perché, per loro natura, non sono assegnabili alle singole strutture ma saranno assegnati direttamente a un gruppo di progetto composto di addetti con competenze trasversali. Tramite questa categoria di obiettivi si desidera perseguire l'innovazione discontinua che, per le sue caratteristiche, trova nel project management lo strumento organizzativo più coerente per il suo perseguimento.

#### C1) SVILUPPO ORGANIZZATIVO

: questa categoria di obiettivi fa riferimento al miglioramento dei processi manageriali che sottendono al perseguimento di una gestione efficace ed efficiente e al miglioramento del benessere organizzativo. Essenzialmente si tratta di obiettivi che troveranno traduzione in obiettivi individuali dei coordinatori di Area amministrativa e dei responsabili di ufficio. Tra questi obiettivi troviamo la crescita dei collaboratori, la crescita manageriale dei responsabili, la comunicazione interna e la pianificazione e valutazione delle attività.

#### C2) BENESSERE ORGANIZZATIVO

: questa categoria di obiettivi si può considerare una sottocategoria degli obiettivi di sviluppo organizzativo (C1) ma ha come caratteristica distintiva l'orientamento all'implementazione di interventi volti al miglioramento del benessere organizzativo dei lavoratori inteso come variabile chiave per un incremento della produttività.

In attesa che lo studio del Benchmarking tra i diversi Atenei porti l'ANVUR a divulgare degli indicatori applicabili nei Piani Integrati delle Università, la SISSA ha ancorato ai suoi obiettivi programmati degli indicatori di tipo quantitativo o qualitativo. Gli indicatori, una volta misurati, stabiliscono il raggiungimento o meno dell'obiettivo preposto (o in che misura è stato raggiunto). Le categorie di indicatori utilizzati sono riassumibili nella seguente tabella:

Indicatore dicotomico	Azione raggiunta si/no
Indicatori temporali	Azione effettuata entro il... Rispetto della scadenza...
Indicatore proporzionale	Numero azioni effettuate/azioni programmate
Indicatore di conformità	Rispetto della fonte normativa (legge, regolamento interno)
Indicatore di efficacia percepita	Progetto Good Practice / dato rilevato $\geq$ target
Indicatore di efficienza	Rapporto risorse impiegate (input)/risultato ottenuto(output)
Indicatore di benessere organizzativo	Progetto Good Practice / dato rilevato $\geq$ target

*Figura 8 - tipologie di indicatori*

Nel Piano Integrato viene inserito il valore di partenza dell'indicatore qualora disponibile.

Nelle pagine successive vengono riportate le schede, suddivise per struttura, contenenti gli obiettivi dell'Amministrazione nonché i relativi indicatori.

## AREA RISORSE UMANE

### UFFICIO RISORSE UMANE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Formazione per la sicurezza	Completamento formazione obbligatoria per legge	Piano della formazione concordata con RSPP	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Completamento informatizzazione procedura concorsi	Informatizzazione della parte "acquisizione domande"	Rilascio prototipo entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Regolamento Orario di Lavoro	Predisposizione del regolamento Orario di Lavoro	Approvazione entro il 31/03/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Regolamento Scatti Triennali Docenti	Predisposizione del regolamento Scatti Triennali Docenti	Approvazione entro il 31/07/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Revisione attribuzione incentivo ex legge Merloni	Revisione del regolamento in funzione della necessità di adeguamento normativo	Predisposizione per organi entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Formazione del personale	1) predisposizione nuovo Piano formazione 2) attuazione nuovo Piano formazione 3) avvio portale formazione	1) e 2): % completamento azioni previste dal Piano 3) avvio del portale entro il 31/07/2017  Entro ciclo performance 2018 indicatore dal progetto GOOD PRACTICE sezione "BO" codice "G01" >4 nel 2018  Indicatore dal progetto GOOD PRACTICE sezione "CS PTA" codice "PERS_FORMAZIONE_1 PERS_FORMAZIONE_3 PERS_FORMAZIONE_5 PERS_FORMAZIONE_7" >4 nel 2018	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Nuovo sistema di valutazione: revisione comportamenti di ruolo	Definire la mappa dei ruoli per il PTA (comportamenti attesi) e inserirla all'interno del sistema di valutazione	1) mappa dei ruoli entro il 30/04/2017 2) revisione schede per valutazione 2018 (ciclo 2017)  Entro ciclo performance 2018 indicatore dal progetto GOOD PRACTICE sezione "BO" codice "L04" >3 nel 2018.  Indicatore dal progetto GOOD PRACTICE sezione BO codice "M02" >3 nel 2018	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## UFFICIO EMOLUMENTI

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) Completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)

## AREA RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE E PATRIMONIALI

### UFFICIO RAGIONERIA

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Gestione tempi di pagamento	Presidio della tempestività dei pagamenti	Indice di tempestività dei pagamenti (0-5 = 100%; 5,1-10 80%; 10,1-15 50%; 15,1-30= 30%; >30 = 0%)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Gestione fabbisogno finanziario	Presidio del processo di gestione del limite di fabbisogno assegnato	Sforamento del limite (se <2%= 100%; se 2,1-5 = 80%; se 5,1-7=30%; se >7=0%)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)

## UFFICIO ACQUISTI E SERVIZI GENERALI

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Approvazione regolamento "Spese di rappresentanza"	Predisposizione del regolamento ai fini dell'approvazione da parte degli organi	Entro il 30/04/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Approvazione regolamento "Carta di credito"	Predisposizione del regolamento ai fini dell'approvazione da parte degli organi	Entro il 31/07/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## UFFICIO TECNICO E LOGISTICA

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Ottimizzazione degli spazi della Scuola	Garantire il supporto istruttorio alla Commissione Spazi nella revisione degli spazi della Scuola	CS del presidente della commissione (Direttore)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Realizzazione piano delle opere edilizie	Sviluppo per il 2017 di quanto previsto dal piano delle opere edilizie	Rispetto del piano	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Gare d'appalto	Definire un piano delle gare di competenza	Chiusura delle procedure senza rinnovi / affidamenti diretti	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)

## UFFICIO GESTIONE PROGETTI

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Informatizzazione "report di progetto"	Messa a disposizione del PI e degli uffici istruttori del report informatizzato di sintesi della situazione dei budget di progetto	Entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Procedura allocazione "Costi affossati"	Riallocazione dei costi affossati (ovvero già sostenuti dalla Scuola e rimborsati dai finanziatori) all'attività di ricerca	Istruttoria da sottoporre agli organi entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## AREA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

### UFFICIO BILANCIO

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Certificazione di bilancio	Far certificare il Bilancio unico di Ateneo da una società di revisione	Entro il 2019	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Bilancio consolidato	Predisposizione primo Bilancio consolidato	Entro il 06/07/2017 (organi giugno) salvo scadenze definite MIUR	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidiare il processo di misurazione e valutazione della performance	Il processo va presidiato costantemente durante l'anno e vanno effettuate delle verifiche intermedie	Indicatore dal progetto GOOD PRACTICE sezione "BO" codice "N08" >3 nel 2018	Migliorare la comunicazione interna/ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	presidio dei seguenti punti: 1) performance dei processi 2) performance economico-finanziaria 3) performance di didattica e ricerca	Biennio 2017-2019: 1) Individuare:- Processi - Parametri/indicatori - Target obiettivo 2) Individuare: Parametri -indicatori (es. Nucleo) 3) "studio" e capacità di lettura dei dati (rif. ANVUR)	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## AREA SERVIZI ALLA RICERCA E DIDATTICA

### BIBLIOTECA

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Procedura "open source"	Definizione procedura di gestione dell'"open source" in coerenza con la normativa e il regolamento. Presidio del processo start-up	Entro il 2017	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)

## SEGRETERIE SCIENTIFICHE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Programmazione didattica	Formalizzazione della programmazione didattica, in coerenza con quanto richiesto dal regolamento didattico e dal regolamento sui doveri didattici dei docenti	Approvazione programmazione a.a. 2017/2018 entro ottobre 2017	Qualità della Didattica	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Visibilità dell'offerta formativa	Messa a regime della programmazione didattica e pubblicazione sul sito web	On line entro il 2017	Qualità della Didattica	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

**UFFICIO FINANZIAMENTI ALLA RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI**

<b>Nome obiettivo</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Obiettivo strategico di riferimento</b>	<b>tipologia di obiettivo</b>
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Carta dei servizi ricercatore straniero	Definizione di una carta dei servizi complementare a quella definita dal Welcome Office	Definizione e approvazione carta dei servizi entro il 31/12/2017	Eccellenza nella ricerca, internazionalizzazione	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Supporto alla ricerca	Formalizzare e migliorare il supporto pre-agreement	Indicatori dal progetto GOOD PRACTICE sezione "CS DOC" codici domande: "RIC_BANDI_NAZ_1" "RIC_BANDI_NAZ_2" "RIC_BANDI_NAZ_3" "RIC_BANDI_INTERNAZ_1" "RIC_BANDI_INTERNAZ_2" "RIC_BANDI_INTERNAZ_3" >5 nel 2018	Eccellenza nella ricerca	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## SEGRETERIA DIDATTICA E ALLIEVI

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio del processo AVA	Presidio caricamento dei dati e gestione procedura informatica, secondo le istruzioni del Presidio Qualità. Presidio del processo di accreditamento e valutazione	1) Rispetto delle scadenze ANVUR (sì 100%, no 0%) 2) Completezza e correttezza dei dati amministrativi forniti in procedura	Qualità della Didattica	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Strutturare il rapporto con gli ex allievi	Predisporre una rete di ex allievi	Organizzazione del I° meeting degli ex allievi nel 2018 (40 anni SISSA)	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Implementazione ufficio risk management	step 1) mappatura dei processi step 2) certificazione di qualità dei processi	1) entro il 2018 2) entro il 2019 (n. audit per cert. Qualità effettuati)	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## PROGETTI DI INNOVAZIONE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Implementazione nuovo sito web Amministrazione	Analisi funzionale e presidio del processo di sviluppo (NB sviluppo tecnico Medialab) del nuovo sito Amministrazione; definizione del programma di formazione e start-up operativo	Sito on line entro il 2017; strutture autonome nel caricamento delle informazioni entro il 31/12/2017	Migliorare la comunicazione interna ed esterna	PROGETTO DI INNOVAZIONE (B1)
Reengineering processo acquisti	Revisione del processo, standardizzazione documentale e informatizzazione del processo acquisti	Formalizzazione approvazione e revisione del processo, attivazione applicativo informatico e definizione manuale delle procedure entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	PROGETTO DI INNOVAZIONE (B1)
Revisione della procedura "ospiti"	Revisione della procedura relativa all'attribuzione di incarichi relativi alla partecipazione a convegni, alle collaborazioni scientifiche e alle attività di valutazione e relativa agli "scienziati visitatori"	Formalizzazione e approvazione della procedura, compreso il manuale fiscale, entro il 31/12/2017	Internazionalizzazione	PROGETTO DI INNOVAZIONE (B1)
Revisione regolamento missioni	Revisione della procedura e del regolamento relativo alle missioni	Approvazione del regolamento entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	PROGETTO DI INNOVAZIONE (B1)

## UFFICIO SUPPORTO ORGANI COLLEGIALI E GESTIONE DOCUMENTALE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Delibere sul sito web	Nuovo sito web con pubblicazione delle delibere organi	On line entro il 2017	Migliorare la comunicazione interna	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## UFFICIO AFFARI GENERALI

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Seminari proprietà intellettuale	Definizione del piano seminari	Entro a.a. 2017/2018	Qualità della Didattica	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Gestione avvio centrale unica di committenza	Presidio del processo di messa a regime del progetto	Rispetto delle scadenze previste dall'ANAC (non ancora note)	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Avvio del master in imprenditorialità scientifica	Definire la formalizzazione convenzionale organizzativa e amministrativa del master	Garantire avvio entro il 2017	Qualità della Didattica	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## SERVIZI IN STAFF AL DIRETTORE

### SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Formazione per la sicurezza	Completamento della formazione obbligatoria per legge	Piano della formazione concordata con RSPP	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)

## ITCS – INFORMATION TECHNOLOGY AND COMPUTING SERVICES

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) completezza delle delibere 2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Completamento informatizzazione procedura concorsi	Informatizzazione della parte "acquisizione domande"	Rilascio prototipo entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Informatizzazione "report di progetto"	Messa a disposizione del PI e degli uffici istruttori del report informatizzato di sintesi della situazione dei budget di progetto	Entro il 31/12/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)
Processo acquisti	Ridefinire sul piano tecnico informatico la procedura acquisti	Entro il 30/06/2017	Ottimizzazione servizi	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## LABORATORIO INTERDISCIPLINARE

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Qualità delle proposte di delibera	1) Completezza delle delibere  2) rispetto delle scadenze	1) aderenza ai format e qualità dei contenuti (% su tot, valutazione proporzionale) 2) rispetto scadenze definite nelle riunioni (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Funzione di Press Office della SISSA	1) cura dei rapporti con i mezzi di informazione; redazione dei comunicati stampa; realizzazione della rassegna stampa; elaborazione di prodotti mediatici volti a promuovere l'attività scientifica della SISSA e le sue prerogative 2) gestione dei social media e produzione dei contenuti a essi connessi 3) gestione della home page del sito web della SISSA e produzione dei contenuti a essa connessi	implementazione entro il 31/12/2017  1) CS del Direttore  2) Indicatori dal progetto GOOD PRACTICE sezione "CS DOC" codici "COM_SOCIAL_FB" "COM_SOCIAL_TW" "COM_SOCIAL_YT" >4 nel 2018  3) Indicatore dal progetto GOOD PRACTICE sezione "CS DOC" codice "COM_SITO_4" > 4,7 nel 2018	Migliorare la comunicazione interna ed esterna	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

## AREA DI NEUROSCIENZE

### STRUTTURA TECNICA

Nome obiettivo	Descrizione	Indicatore	Obiettivo strategico di riferimento	tipologia di obiettivo
Presidio dei processi di competenza	Efficacia del presidio dei processi (allegato 3)	1) rispetto scadenze (% su tot, valutazione proporzionale) 2) conformità normativa e a procedure (% su tot, valutazione proporzionale)	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - trasparenza	Rispetto delle tempistiche e dei contenuti informativi previsti	Si veda dettaglio programma trasparenza	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Obiettivi definiti dal PTPCT - prevenzione corruzione	Si veda dettaglio Piano	Rispetto di quanto definito nel PTPC	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Implementazione sistema della pianificazione strategica e del controllo di gestione	Rispetto delle scadenze definite per la trasmissione di dati/correzione e certificazione basi dati funzionali alla programmazione strategica, economica e finanziaria	Dati completi entro scadenza =100%; dati completi entro 1 settimana = 80%; dati completi entro 15 gg = 60%; dati completi dopo 15 gg 0%	Ottimizzazione servizi	PRESIDIO DEL PROCESSO (A1)
Realizzazione del piano di programmazione delle attrezzature scientifiche	Mappare le esigenze unitamente alle disponibilità finanziarie per elaborare un documento di programmazione triennale dei beni scientifici	Definizione del piano entro il 31/10/2017	Eccellenza nella ricerca	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO (A2)

Il proseguo del documento presenta il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, elaborato come parte “estraibile” del Piano Integrato, ai fini della sua consistenza in sede di invio ad ANAC e Funzione Pubblica e di pubblicazione sul sito alla pagina “Amministrazione trasparente”.

- 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**

**2017-2019**

(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 e 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", nella Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione", nella Delibera n. 831 del 3 agosto 2016 di approvazione del PNA 2016 e nelle 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 presente Piano triennale costituisce parte integrante del Piano Integrato 2017 – 2019 (Sezione n. 3 e n.4), come previsto dalle "Linee Guida per la gestione del Ciclo della Performance delle Università statali italiane", adottate dall'ANVUR con delibera n. 103 del 20 luglio 2015.

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 settembre 2016 la SISSA ha adottato il Piano Strategico 2016-2020 (Pubblicato nella sezione Disposizioni Generali della pagina "Amministrazione trasparente") e a dicembre 2016, contestualmente alla programmazione economico-finanziaria, la Programmazione del personale e la Programmazione Triennale MIUR 2016-2018 nonché il Piano operativo attuativo delle azioni strategiche 2017-2019. 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 4).

### **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 – 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 coordinatori di Area dell'Amministrazione centrale;
- 2) In due posizioni organizzative individuate all'interno degli incarichi conferiti ai sensi del vigente CCNL per il comparto Università, una per il risk management e una per la trasparenza.

#### **4. IL PROCESSO DI ADOZIONE DEL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA**

Il processo di adozione del PTPCT si svolge in stretto coordinamento con l'adozione del Piano della performance (PP) 2017-2019 (all'interno del quale sono inseriti gli obiettivi previsti dal PTPCT stesso) e con il Piano triennale della formazione (PTF), nell'ambito del Piano Integrato 2017 – 2019.

Per il triennio 2017-2019, alla luce delle recenti 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 del 24/01/2017, che rappresenta tutti gli stakeholders principali della Scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 2) approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del 26/01/2017, all'interno del quale, oltre alla rappresentanza della comunità SISSA – studenti compresi, è prevista la presenza di due 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 stakeholders esterni;
- 4) avvio del processo di raccolta di un feedback dall'esterno, in occasione della giornata della trasparenza, finalizzati all'implementazione di nuove azioni mirate.

L'adozione è prevista nei termini di legge. La giornata della trasparenza è solitamente calendarizzata in coincidenza con l'avvio dell'anno accademico, indicativamente tra la fine del mese di novembre e l'inizio di dicembre.

Nell'ottica di realizzare in maniera sostanziale l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza il Piano trova applicazione concreta nell'ambito della sezione del Piano Integrato dedicato alla performance laddove gli obiettivi in merito all'attuazione delle misure di prevenzione sono direttamente collegati agli obiettivi individuali e di struttura in capo ai responsabili delle unità organizzative.

#### **5. ANALISI DEL CONTESTO**

Per l'analisi del contesto esterno ed interno si rimanda a quanto scritto in precedenza nella sezione 1 del Piano Integrato.

#### **6. VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

La mappatura dei processi, come descritta dall'allegato 3, 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.

Con DSG n. 440 dd. 16/09/2016 è stato conferito un incarico per il Presidio dei processi di risk management della SISSA. L'incaricato è stato inserito nel gruppo di lavoro CODAU per quanto riguarda la mappatura del rischio e dei processi. Ci si propone di provvedere entro il 2017 all'individuazione e/o alla revisione dell'individuazione dei processi che possano essere esposti a rischio corruttivo sia per quanto concerne le aree cosiddette generali, sia per quanto riguarda le aree di rischio specifiche, ai sensi della determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 (Aggiornamento 2015 al PNA).

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.

La SISSA ha partecipato e continuerà a partecipare al progetto Good Practice, che sta cercando di perseguire, in collaborazione con l'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; per l'anno 2017 le aree di rischio individuate saranno quelle previste come obbligatorie. Nel corso dello sviluppo del Piano triennale, in coerenza con la mappatura dei processi in corso e con la valutazione del rischio ad essi connessi, secondo la metodologia prevista dal PNA stesso, si provvederà ad integrare, ove se ne evidenzia la necessità, le aree di rischio significative ulteriori rispetto a quelle già inserite nel PTPCT a decorrere dal primo aggiornamento utile del Piano stesso.

Di seguito, per le principali fasi dei processi delle aree di rischio, vengono evidenziati gli attori coinvolti e il grado di rischio delle singole attività.

La colonna "Attori coinvolti" ricomprende la struttura che presiede l'attività indicata e gli eventuali altri attori coinvolti nel processo decisionale.

<b>Processo</b>	<b>Fase</b>	<b>Rischio</b>	<b>Attori coinvolti</b>
Acquisti	Specificazione fabbisogno	Basso / Medio	Titolari di fondi / budget
	Individuazione fornitore	Alto	RUP, uffici o organi istruttori come definiti dalla legge e dai regolamenti SISSA
	Contratto	Medio/alto (a seconda delle procedure utilizzate nella fase di individuazione)	Titolare all'assunzione di impegni verso l'esterno, così come definiti dalla legge e dai regolamenti interni
	Liquidazione prestazione (certificazione corretta esecuzione)	Medio / alto	Titolare dei fondi o del budget
	Esecuzione pagamento	Basso	Uffici contabili competenti
Selezione del personale	Definizione profilo / requisiti	Basso / medio	Struttura richiedente
	Predisposizione avviso	Basso	Struttura competente come individuata dagli atti organizzativi o regolamentari interni
	Selezione	Medio / Alto	Commissione

Processo	Fase	Rischio	Attori coinvolti
	Approvazione atti	Basso	Struttura competente come individuata dagli atti organizzativi o regolamentari interni
Rilascio certificazioni / titoli	Certificazioni in itinere	Alto	Docente / Struttura competente come individuata dagli atti organizzativi o regolamentari interni
	Alimentazione base dati	Medio / alto	Struttura competente come individuata dagli atti organizzativi o regolamentari interni
	Rilascio certificazione finale / titolo	Alto	Struttura competente come individuata dagli atti organizzativi o regolamentari interni

Le aree e le sotto-aree sono riportate nell'allegato 5 "Aree e sottoaree di rischio".

Il grado di rischio della tabella di cui sopra si intende del grado più basso tra quelli indicati in tabella qualora:

- 1) la fase sia presidiata da un organo collegiale;
- 2) quando le fasi a valle sono presidiate da attori diversi e non legati da vincolo gerarchico diretto.

L'attuazione graduale delle disposizioni del Piano ha anche l'obiettivo di abbassare il grado di rischio rispetto a quanto risulta dalla fotografia sopra riportata.

Sebbene il grado di rischio di alcune delle attività sopra indicate presenti delle criticità in materia di prevenzione della corruzione, va evidenziato come per alcuni settori, quali ad esempio l'affidamento lavori, servizi e forniture (incluse le acquisizioni in economia) e alle procedure concorsuali e selettive, la SISSA operi nell'ambito di una normativa specifica che prevede a monte una serie di adempimenti per garantire la trasparenza e la correttezza delle procedure; è in questa sede che va rilevata l'adozione di modelli/accorgimenti organizzativi adottati in tema di trasparenza amministrativa, di potenziamento e controllo del comportamento dei dipendenti addetti e di eliminazione di conflitti di interesse, soprattutto con riferimento alle acquisizioni, alle procedure concorsuali (es. nomina commissioni), agli incarichi di insegnamento a contratto (sia a titolo oneroso che gratuito).

Per quanto concerne il trattamento del rischio, le azioni collegate ad ogni area o iniziativa sono riportate nell'allegato 6 "Tabella Piano 2017-2019". L'ordine di priorità dell'intervento è collegato al grado di rischio determinato dai criteri di cui sopra.

Nel 2016 è stata creata la funzione risk management che ha permesso di avviare la revisione della mappatura del rischio dei processi, che si concluderà nel 2017. L'incaricato ha svolto il corso di formazione "Mappatura dei processi e rischi nelle pubbliche amministrazioni".

## **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, dovranno partecipare 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 della corruzione con percorsi generici dedicati a tutti i dipendenti ma anche più specifici indirizzati ai soggetti più a rischio.

Nel 2016 la formazione è stata rivolta non soltanto agli operatori direttamente più coinvolti (procedure on line), ma è 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 (in particolare nel corso del 2016, 104 dipendenti hanno seguito il corso on line "Anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti").

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 (citato nell' allegato 6).
- 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 12/12/2014. Già nel corso del 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 2016 è stato effettuato un monitoraggio continuo durante le riunioni periodiche con i coordinatori di Area sottolineando la necessità di ricordare sempre al personale sia tecnico amministrativo che docente di richiedere l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi esterni. Inoltre si è rammentato che spetta alla SISSA procedere, a seconda dei casi, con provvedimenti disciplinari a partire dal rimprovero scritto. Inoltre nel 2016, 104 dipendenti hanno seguito il corso on line "Anticorruzione e codice di comportamento dei dipendenti".

A due 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](mailto:codicedicomportamento@sissa.it) per la segnalazione di doni di modico valore.

Nel corso del 2017 verranno avviate delle iniziative relative al monitoraggio dell'applicazione del codice su aspetti puntuali definiti dal Consiglio di Amministrazione.

## 9. L'ADOZIONE DELLE ALTRE INIZIATIVE PREVISTE DALLA NORMATIVA

La seguente sezione riprende le azioni che verranno programmate nell'arco di tempo di riferimento del piano, relativamente alle iniziative previste dal PNA

Iniziativa	Azioni
Indicazioni dei criteri di rotazione del personale	Si veda apposita sezione
Indicazioni delle disposizioni in merito all'arbitrato	Eventuale revisione della procedura arbitrale
Elaborazione della proposta di decreto per disciplinare gli incarichi e le attività non consentite	(nota: regolamenti già attivi) Monitoraggio applicazione/rispetto regolamenti
Definizione delle modalità per verificare il rispetto del divieto di svolgere attività incompatibili a seguito della cessazione del rapporto di lavoro	1) Messa a regime procedura 2017 2) Monitoraggio
Elaborazione di direttive per effettuare controlli sui procedimenti penali ai fini dell'attribuzione degli incarichi e dell'assegnazione degli uffici	1) Messa a regime procedura 2017 2) Monitoraggio
Adozione di misure per la tutela del whistleblower	1) Elaborazione di proposte di misure da parte del gruppo di lavoro entro il 31/12/2017 2) Approvazione e messa a regime procedura 2018
Predisposizione di protocolli di legalità per gli affidamenti	1) Elaborazione di una procedura di verifica da parte del gruppo di lavoro entro il 31/12/2017 2) Approvazione e messa a regime procedura 2018
Iniziativa	Azioni

Realizzazione del sistema di monitoraggio del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Istituzione di un gruppo di lavoro ad hoc</li> <li>2) Elaborazione di una procedura di verifica entro il 31/12/2017</li> <li>3) Approvazione e messa a regime procedura 2018</li> </ol>
Realizzazione di un sistema di monitoraggio dei rapporti tra l'Amministrazione e i soggetti che con essa stipulano contratti e indicazioni di ulteriori iniziative nell'ambito dei contratti pubblici	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Emanazione regolamento spese in economia e RAFC 2016</li> <li>2) Istituzione di un gruppo di lavoro ad hoc</li> <li>3) Elaborazione di una procedura di verifica entro il 31/12/2017</li> <li>4) Approvazione e messa a regime procedura 2018</li> </ol>
Indicazione delle iniziative previste nell'ambito dell'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari nonché di attribuzione di vantaggi economici di qualsiasi genere	Si veda quanto già evidenziato nell'apposita sezione
Indicazione delle iniziative previste nell'ambito di concorsi e selezione del personale	Si veda quanto già evidenziato nell'apposita sezione
Indicazione delle iniziative previste nell'ambito delle attività ispettive e organizzative del sistema di monitoraggio sull'attuazione del PTCPT	Avvio e conclusione lavori di una commissione esterna di audit sui processi a maggior rischio

Le azioni collegate alle iniziative in tabella e la loro programmazione nel corso del triennio sono riportate nell'allegato 6 "Tabella piano 2017-2019".

## 10. OBBLIGHI INFORMATIVI

I responsabili delle strutture coinvolte nelle attività di cui 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.

L'informativa di cui al precedente paragrafo riguarda tutti i procedimenti di cui il Segretario Generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, non sia già a diretta conoscenza, e dovrà essere trasmessa annualmente entro il 30 novembre, in coerenza con il termine per la presentazione della relazione sui risultati dell'attività svolta di cui al successivo punto 10.

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

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

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

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate tramite PEC (posta elettronica certificata) o attraverso un indirizzo di posta elettronica istituzionale della SISSA.

## **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 – Corruzione. Sulla medesima pagina verrà pubblicata ogni altra informazione prevista dalla Legge 190/2012.

## **12. ROTAZIONE DEGLI INCARICHI**

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, 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 e della trasparenza 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 tre 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 due nuovi funzionari.

## **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 2017-2019, si impegna alla realizzazione delle azioni riportate nell'allegato 6 "Tabella Piano 2017-2019", distinte per anno e per finalità; accanto alle azioni sono riportati eventuali costi diretti.

## **15. RELAZIONE 2015**

Il monitoraggio sull'attuazione delle misure è riportato nella relazione annuale disponibile alla pagina <http://www.adm.sissa.it/trasparenza/corruzione>

## **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 recenti 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 reazione 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) analisi del monitoraggio al 31/12/2016 e monitoraggi intermedi effettuati dal Responsabile della prevenzione della corruzione e 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 automazione del flusso di dati dal sistema informatico U-gov, alla pagina web dedicata all' "Amministrazione trasparente";

- 3) presentazione della struttura del Piano Integrato basato sul ciclo della performance, che integra Piano della performance e Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza al Senato Accademico del 24/01/2017, che rappresenta tutti gli stakeholders principali della Scuola (studenti, personale di ricerca, professori);
- 4) approvazione del Piano da parte del Consiglio di Amministrazione in data 26/01/2017
- 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

Successivamente all'approvazione, il Programma sarà presentato anche al Consiglio della Scuola e diffuso a tutta la comunità SISSA, oltre che reso disponibile anche agli stakeholders esterni, in particolare nel corso della giornata della Trasparenza.

Il Programma della trasparenza è stato elaborato ed approvato in modo coordinato con il Piano della performance 2017-2019 (all'interno del quale sono riportati, tra gli obiettivi, quelli previsti dal PTPCT) e con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione (di cui costituisce sezione) nell'ambito del Piano Integrato.

#### Processo di attuazione del programma:

Attraverso la figura del referente per la trasparenza e l'anticorruzione si è provveduto a verificare lo 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 perfezionare un programma che stabilisca voce per voce le modalità e i tempi di pubblicazione. I monitoraggi sono stati effettuati con cadenza trimestrale, salvo particolari richieste.

L'attività di interazione del referente con gli uffici si è intensificata nella seconda parte dell'anno in seguito alle novità intervenute dopo l'entrata in vigore del Dlg 97/2016 allo scopo di individuare la natura dei dati, le modalità di estrazione e le scadenze entro le quali produrli.

Si è proceduto ad un'analisi puntuale comparata rispetto a quanto precedentemente previsto riguardo agli obblighi di pubblicazione come modificati dalla recente normativa e ad una 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 darà ottimi frutti nel prossimo futuro una volta normalizzata 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.

Attualmente alcuni dati vengono già pubblicati direttamente dai responsabili sulla pagina "Amministrazione trasparente" o sul sito istituzionale della Scuola al quale la pagina "Amministrazione trasparente" rimanda con un collegamento web, la maggior parte dei dati però, o perché presuppongono un coordinamento tra strutture diverse o per prassi consolidata negli anni vengono inviati all'alias [trasparenza@sisa.it](mailto:trasparenza@sisa.it) (gestita dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza coadiuvato dal referente) e in seguito pubblicati.

Altro obiettivo fondamentale sarà nel prossimo futuro di invertire questa tendenza delegando agli uffici stessi, autori delle procedure, l'onere della pubblicazione dei dati anche grazie alla creazione di una nuova piattaforma web che darà accesso diretto ai responsabili, garantendo in questo modo la restituzione in sede di trasparenza della fotografia della reale attività della Scuola.

In particolare negli ultimi due anni è stato automatizzato il flusso relativo ai dati concernenti la sezione bandi di gara e contratti. Si è provveduto ad un'analisi puntuale delle risorse offerte allo stato attuale dal sistema U-gov per la raccolta e la pubblicazione dei dati in tabelle nella Sezione "Amministrazione trasparente".

In particolare è stata verificata la possibilità di implementare i dati sulla trasparenza della sezione "consulenti e collaboratori" attraverso una nuova e corretta configurazione del sistema di riferimento interno a U-gov, che permetterà di estrapolare i dati in maniera più precisa e con la prospettiva di un aggiornamento tempestivo del file pubblicato.

Si è provveduto ad approfondire la possibilità di completare la sezione "provvedimenti" in maniera coordinata rispetto alla sezione "gare e appalti", in considerazione delle recenti modifiche in materia di trasparenza e di appalti, attraverso l'esportazione degli stessi direttamente dal sistema Titulus.

Si è perfezionata infine la procedura di inserimento dati (e conseguente estrapolazione) per quanto riguarda la procedura acquisti, anche se permane 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.

Al fine di ottimizzare i processi di aggiornamento e produzione dei dati e delle informazioni, per gli anni a venire il Responsabile della prevenzione della corruzione e 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 4).

#### Iniziative di comunicazione della trasparenza:

Oltre a quelle già previste per quanto riguarda la comunità SISSA, la SISSA darà adeguata comunicazione del programma:

- 1) In occasione della giornata della Trasparenza e in occasione del Welcome Day (dicembre 2017)
- 2) In occasione della giornata SISSA for Schools, l'8 febbraio 2017, in cui la SISSA aprirà le porte a 500 studenti delle scuole superiori provenienti da tutta Italia.

## 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- 1) tutte le categorie, in applicazione del vigente Contratto Integrativo Locale, sono soggette a valutazione della performance, secondo strumenti e processo definiti nell'accordo stesso (si veda per dettagli la pagina [Accordo di Contratto Integrativo di Ateneo per l'applicazione del CCNL Università 2011-2013](#))
- 2) la valutazione prevede una parte dedicata al raggiungimento degli obiettivi e una parte relativa ai comportamenti organizzativi richiesti dal ruolo
- 3) l'erogazione dell'accessorio legato alla valutazione della performance (al netto dello straordinario e delle poste vincolate contrattualmente) corrisponde, per il l'anno 2016, a circa il 50% del totale del fondo accessorio
- 4) l'accordo economico relativo all'anno 2016 è stato già chiuso nell'anno di competenza

### *Definizione degli obiettivi, indicatori e targets*

Per ciascuna unità di personale, distinto nelle categorie: responsabile di struttura, responsabile di progetto, responsabile di progetto ctg. EP e addetto, sono assegnati obiettivi, in parte tramite colloquio con il valutatore diretto, in parte formalizzandoli in una scheda che è stata controfirmata dal personale. Tra gli obiettivi della performance organizzativa 2017-2019 vi è quello (attribuito all'ufficio risorse umane) di rielaborare il sistema di valutazione individuale, aggiornando le schede di valutazione per quel che riguarda i comportamenti attesi. Inoltre, nell'ottica riorganizzativa che interessa l'Amministrazione, verranno attribuiti ai responsabili di struttura, responsabili di progetto e responsabili di progetto ctg. EP degli obiettivi individuali di stampo manageriale, differenziandosi così dagli addetti che avranno obiettivi di tipo operativo. Si allegano le schede di valutazione attualmente utilizzate. (allegato 7).

Il processo di traduzione degli obiettivi di struttura in obiettivi individuali, che saranno poi oggetto di valutazione (insieme ai comportamenti definiti nelle allegate schede), si sviluppa seguendo le fasi sotto riportate:

- 1) il Segretario Generale definisce, sulla base degli obiettivi complessi dell'Amministrazione, di cui è responsabile ultimo, la ripartizione preliminare degli obiettivi sulle strutture
- 2) tramite colloquio con i coordinatori di Area Amministrativa, gli obiettivi vengono integrati e discussi; vengono discussi poi tra coordinatore di Area ed i rispettivi responsabili di ufficio e infine vengono consolidati quali obiettivi delle singole strutture all'interno del Piano della performance
- 3) gli obiettivi di struttura vengono comunicati dal responsabile di ufficio al personale della struttura, e tra questi suddivisi. Gli obiettivi assegnati diventano, insieme ai comportamenti richiesti, l'oggetto della valutazione della performance individuale
- 4) la performance individuale dei responsabili di ufficio è valutata sulla base dei comportamenti richiesti e definiti nella scheda e sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria struttura, di cui è responsabile
- 5) la performance individuale dei coordinatori di Area è valutata sulla base dei comportamenti richiesti e definiti nella scheda e sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture afferenti all'Area, di cui è responsabile

Viene inoltre valutata la performance individuale delle persone afferenti ai gruppi di progetto; si segnala che i gruppi di progetto non possono essere composti da persone che hanno responsabilità gerarchiche (responsabili di ufficio e coordinatori di Area).

I target sono definiti in coerenza con quanto evidenziato in precedenza: si evidenzia però l'utilizzo di indicatori provenienti dal progetto Good Practice e dalla rilevazione del Benessere Organizzativo.

Per maggiori dettagli relativi alla misurazione della performance si rinvia al documento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

([http://www.adm.sissa.it/trasparenza/sistema\\_di\\_valutazione\\_e\\_misurazione\\_della\\_performance](http://www.adm.sissa.it/trasparenza/sistema_di_valutazione_e_misurazione_della_performance)).