



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA SCUOLA UNIVERSITARIA SUPERIORE IUSS ANNO 2025

approvata dal Senato accademico con delibera del 30 giugno 2026

Sommario

Sommario

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	3
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	3
1.1 Analisi del Contesto.....	4
1.2 Sintesi dei principali risultati raggiunti.....	5
2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	8
2.1 Valore pubblico	9
2.2 Misurazione - Performance istituzionale - Obiettivi Scuola e Classi	10
2.2.1 Analisi degli scostamenti al 31 dicembre 2025	11
2.3 Misurazione - Performance organizzativa Scuola (Obiettivi Direttore Generale)	12
2.4 Misurazione - Performance organizzativa - Obiettivi Aree	12
2.5 Misurazione - Risultati Customer Satisfaction	13
2.6 Performance individuale	14
2.6.1 Valutazione del personale dirigente.....	14
2.6.2 Valutazione del personale non dirigente	15
2.7 Azioni finalizzate all'inclusione e al benessere organizzativo	16
2.7.1 Pari opportunità e Inclusione	16
2.7.2 Benessere lavorativo	17
2.7.3 Obiettivi Sezione Capitale Umano	19
2.7.4 Comitato Unico di Garanzia.....	19
2.8 Prevenzione della corruzione e trasparenza	20
2.9 Digitalizzazione: il Piano di informatizzazione	20
3 RISORSE	21
3.1 La struttura dei proventi operativi.....	22
3.1 La struttura dei costi operativi	22
3.2 Indici di sostenibilità economica	23
3.3 Indici di redditività	24
3.2 Raffronto Stato patrimoniale annualità 2024/2025	24
3.6 Indici di sostenibilità economica-finanziaria	27
4 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	28
4.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	28
4.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance	29

Le immagini contrassegnate con il simbolo * sono state generate con l'ausilio dell'Intelligenza Artificiale e revisionate dal personale procedente.

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione sulla performance anno 2025, redatta in ottemperanza del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., costituisce lo strumento mediante il quale la Scuola IUSS illustra a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno, mettendo in evidenza i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e riportati nel PIAO 2025/2027, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

Il documento, in applicazione delle Linee guida redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si articola in diverse sezioni, in particolare:

- L'analisi del contesto: dando evidenza di eventuali mutamenti avvenuti tra la fase di programmazione e la chiusura delle attività, si ripercorrono nello specifico le attività della Scuola nei diversi ambiti di azione;
- Principali risultati raggiunti: che offre una panoramica delle attività della Scuola svolte nel 2025;
- Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti. In questa sezione vengono presentati i diversi obiettivi che la Scuola si era data per il 2025, eventuali modifiche approvate in corso d'anno e le motivazioni poste alla base del mancato raggiungimento degli obiettivi. Vengono analizzate nello specifico le performance organizzative, collegate agli obiettivi del Direttore Generali e dei Responsabili di Area, e quelle individuali.
- Risorse: questa sezione illustra il collegamento con il bilancio consuntivo della Scuola; da qui emerge come il ciclo della performance risulta sempre più integrato con la programmazione economica finanziaria.
- Pari opportunità e bilancio di genere: in questa sezione, infine, si riportano le principali azioni intraprese e i risultati raggiunti in tema di pari opportunità, conciliazione lavoro-famiglia, gender gap e inclusione.

1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

Dal 1° settembre 2025 è iniziato il nuovo mandato rettorale per il sessennio 2026/2031, con l'approvazione di un nuovo Piano di Orientamento Strategico nel quale sono illustrate le nuove linee strategiche che la Scuola vuole perseguire nei prossimi anni.

La Scuola IUSS aveva già individuato la mappa dei suoi stakeholder, una molteplicità di soggetti più o meno direttamente influenzati dalle attività della Scuola e da cui la Scuola viene influenzata: dagli studenti, ai dipendenti e collaboratori, dal MUR all'Università di Pavia e all'Università Statale di Milano, oltre alle altre Scuole ad ordinamento speciale, i Collegi pavese e il Collegio di Milano, Pavia e il suo territorio, le imprese e la comunità scientifica. Dal 2025, inoltre, la Scuola ha istituito la Consulta dei Portatori di Interesse, indicandone la relativa composizione, tenuto conto sia di quanto previsto dal sistema AVA3, ovvero di tenere in considerazione i portatori di interesse nella definizione delle strategie dell'ateneo, sia delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione espresse nella Relazione 2024.

La Scuola si impegna nel dialogo con i portatori di interessi e comunica costantemente le attività svolte tramite il sito istituzionale e tramite gli uffici dell'amministrazione che prevedono la relazione con il pubblico. La Scuola monitora le proprie attività e trasmette informazioni e autovalutazioni ad uno dei principali stakeholder di riferimento, il MUR, attraverso le diverse rilevazioni dell'Ufficio statistico del Ministero, nonché attraverso la trasmissione dei bilanci finanziari. La Scuola IUSS adotta inoltre strumenti di trasparenza

e accountability verso altri fondamentali portatori d'interesse (studenti e famiglie) attraverso la pubblicazione delle relazioni annuali sull'attività didattica e di ricerca svolta. Le informazioni contenute sul sito, l'attività delle segreterie didattiche, delle relazioni esterne e internazionali, le iniziative di orientamento, sono ulteriori strumenti che la Scuola mette in campo per dialogare con i suoi stakeholder.

La Scuola IUSS ritiene inoltre di fondamentale importanza il coinvolgimento degli allievi non solo a livello di rappresentanza all'interno degli organi di governo, ma anche come interlocutori fondamentali nell'attività di monitoraggio e valutazione delle attività realizzate.

La Scuola svolge infatti un'attività di valutazione dell'attività didattica attraverso la rilevazione delle opinioni degli allievi e delle allieve pre-laurea e post-laurea, i cui risultati vengono pubblicati sul sito istituzionale, quali allegati alle diverse relazioni degli organi e commissioni della Scuola, e influenzano ogni anno la programmazione didattica successiva.

Nell'anno 2025 la Scuola, attraverso il Presidio di Qualità, ha portato a compimento il primo lavoro di autovalutazione in vista della futura visita di accreditamento e redatto il piano di miglioramento annuale per continuare il percorso di implementazione del proprio Sistema di Assicurazione della Qualità al fine di renderlo strumento di lavoro e di supporto sempre più aderente al proprio sviluppo, anche in relazione alle nuove strategie delineate nel piano di orientamento.

1.1 Analisi del Contesto

La Scuola Universitaria Superiore IUSS si propone di contribuire alla valorizzazione dei giovani di talento, offrendo loro, nella fase degli studi pre e post-laurea, percorsi formativi di alta qualificazione che ne esaltino le capacità, nonché occasioni di arricchimento scientifico e culturale, anche in senso interdisciplinare.

La Scuola IUSS organizza le proprie attività formative e di ricerca prevedendo: Corsi ordinari; Corsi di Dottorato di ricerca; Corsi di Laurea Magistrale in convenzione; Master universitari di primo e di secondo livello, altri corsi tra i quali i corsi di alta formazione, di formazione permanente, corsi brevi e seminari nel rispetto della normativa vigente.

Nel perseguimento delle sue finalità, la Scuola IUSS opera in stretta sinergia con tutte le componenti del sistema universitario pavese e lombardo.

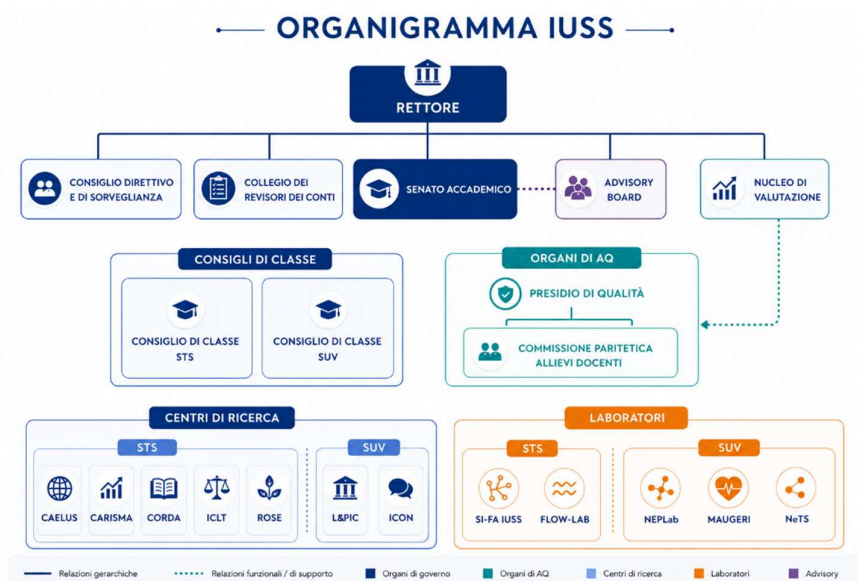


Figura 1: struttura Scuola*

La Comunità IUSS

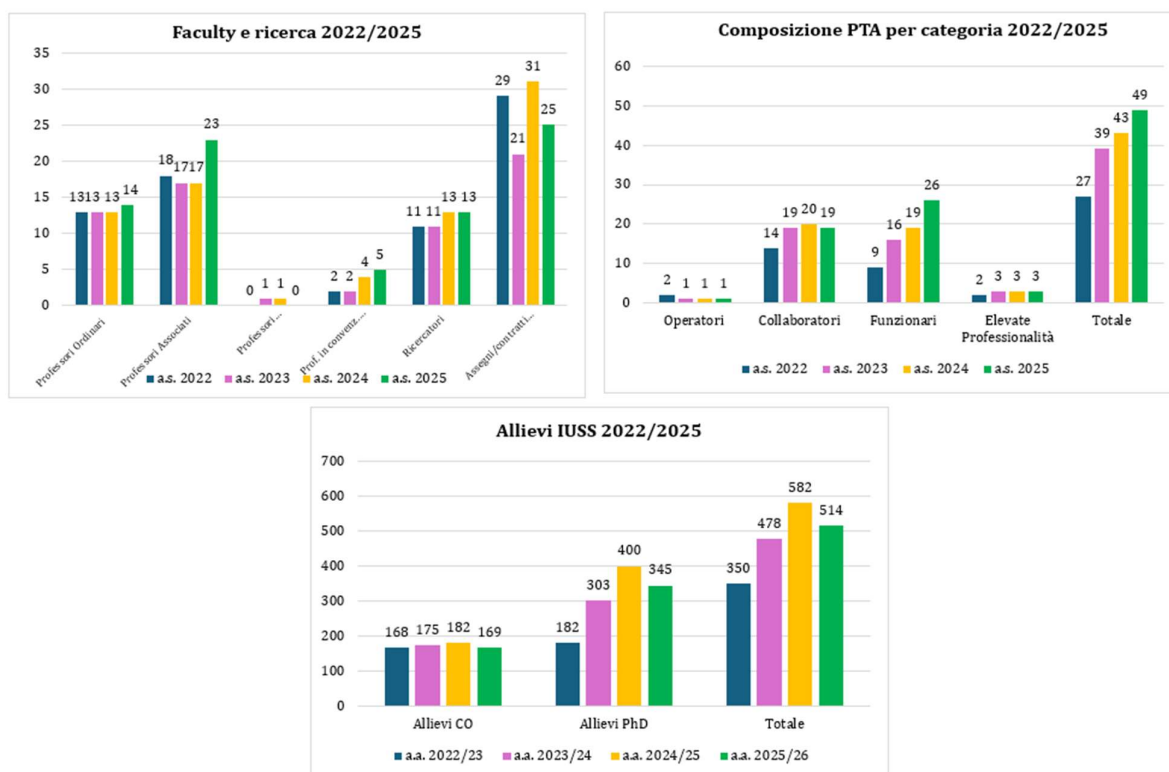


Figura 2: Comunità IUSS - Fonte dato: CSA e ESSE3

1.2 Sintesi dei principali risultati raggiunti

Rinviando alla relazione [ex art. 3-quater DL 180/2008 allegata al bilancio](#), di seguito si presenta una sintesi dei principali risultati raggiunti in ambito Didattica, Ricerca, Terza Missione e servizi.

Didattica:

Didattica a.a. 2024/2025			
Corsi Ordinari	PhD	LM	Master
4 ambiti 75 corsi e seminari offerti 1281 ore di didattica	1 Scuola di dottorato 10 PhD: sede amministrativa: 7 corsi locali (CBS, HDR, HuME, ROSE, SBB, TEL, UME) e 1 corso di interesse nazionale (SDC) sede operativa: 2 corsi (OT- La Sapienza Roma e SST - UniTN)	4 corsi in convenzione: Civil Risk (UniPV) Psychology (UniPV) Ingegneria Biomedica (UniCA) Philosophical Knowledge (UniBG)	1 corso in convenzione: Medicine Enhanced by Engineering Technologies - MEET (UniPV)

Figura 3: didattica 2024/2025 - Fonte dato: programmazione didattica IUSS a.a. 2024/2025

Nel 2025 vi è stata l'emanazione del bando del nuovo corso di dottorato nazionale STAT (attivato a partire dall'anno accademico 2025/26) in collaborazione con CNAO e Telethon, che ha dato grande visibilità alla Scuola.

Per i Corsi ordinari è importante sottolineare l'aumento delle candidature ricevute nel 2024/25 (+25%),

segno della crescita dell'attrattività della Scuola grazie anche al progetto Nexus, al concorso unico di ingresso con i Collegi, alla gratuità totale e al lavoro fatto sulla comunicazione. L'offerta formativa è ricca e variegata, con i rappresentanti coinvolti nella programmazione al fine di intercettare le esigenze degli allievi.

Ricerca e trasferimento tecnologico

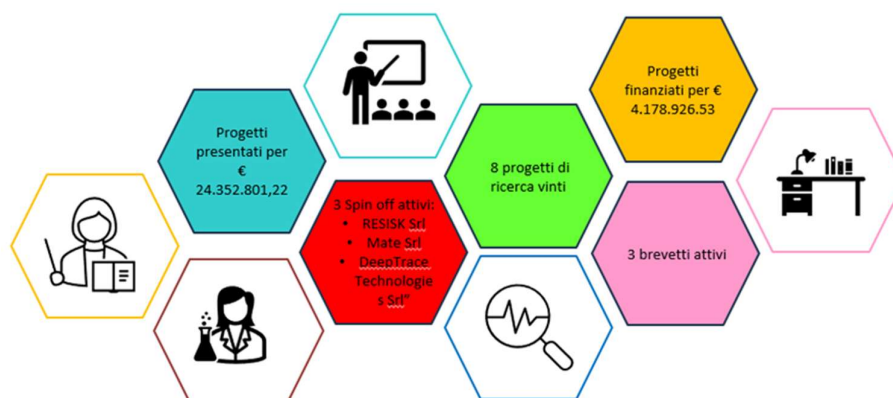


Figura 4: risultati 2025 Ricerca e TT

Fonte dato: [relazione ex art. 3 - quater DL 180/2008 allegata al Bilancio 2025](#)

La performance della Scuola nella ricerca è rilevabile anche dai risultati del processo di monitoraggio di assegnazione risorse alle Classi e ai ricercatori e ricercatrici per l'anno 2025; come si evince dai risultati, la performance complessiva dei docenti (didattica, ricerca, terza missione e attività istituzionali) è in lieve miglioramento (Grafico n. 1): nella valutazione media sono però da distinguere i diversi risultati ottenuti dalle due Classi. La Classe SUV mostra una sensibile crescita rispetto all'anno precedente, mentre i risultati della Classe STS rimangono sostanzialmente in linea con l'anno precedente. In particolare, la ricerca (pubblicazioni, progetti e finanziamenti per la ricerca) in crescita dal 2023, rimane costante nell'ultimo biennio (Grafico n. 2)

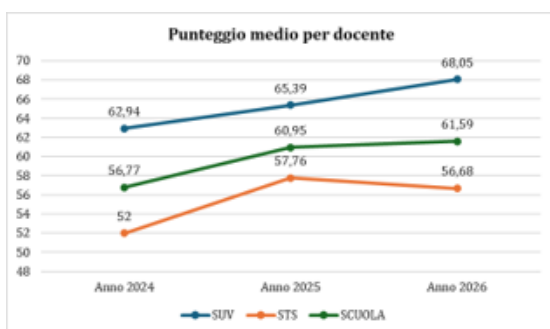


Grafico 1: Assegnazione risorse punteggio medio docente

Fonte dato: Piattaforma Assegnazione risorse IUSS

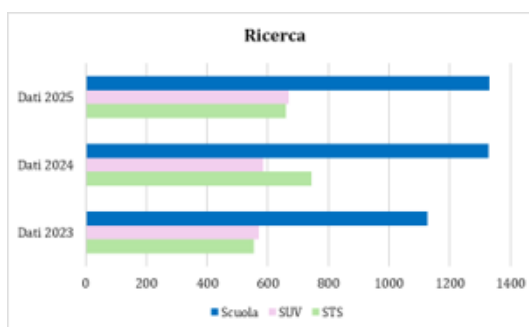


Grafico 2: Assegnazione risorse risultati ricerca triennio

Fonte dato: Piattaforma Assegnazione risorse IUSS

Per la ricerca, inoltre, è stata attivata, dal lato amministrativo, la funzione specialistica dell'Internazionalizzazione, al fine di promuovere nuove strategie funzionali alla crescita e al potenziamento delle relazioni e della presentazione di progetti.

Progetti e Reti

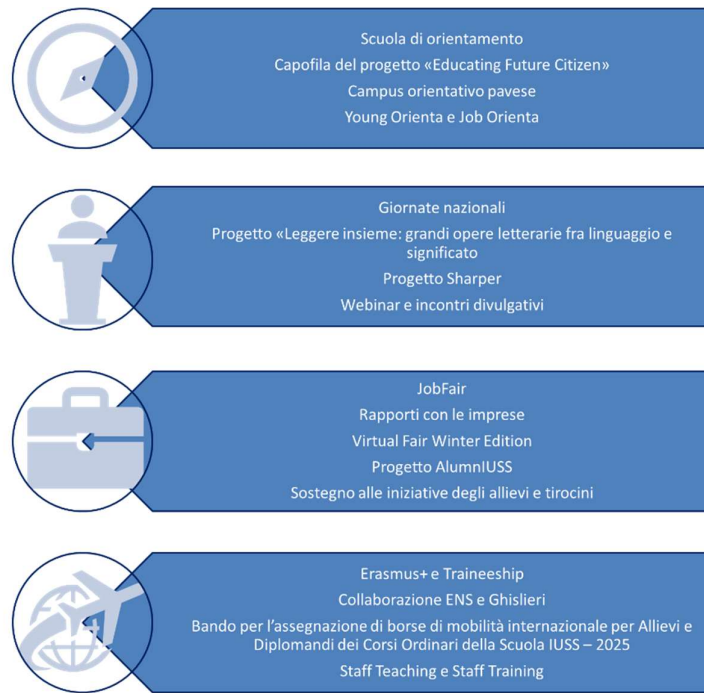


Figura 5: Progetti e Reti - Fonte dato: Bilancio unico d'ateneo- esercizio 2025

Il Progetto “Educating Future Citizens” (EFC) è stato un volano particolarmente importante per la Scuola: grazie ai fondi PNRR del progetto si è avuta una forte crescita delle attività di orientamento nel corso del 2025. EFC costituisce una rete di 8 scuole universitarie superiori, di cui IUSS è capofila, con la finalità di creare sinergie ed iniziative comuni per orientare le studentesse e gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e per offrire attività di formazione avanzata, accessibili a studenti di università italiane e straniere.

È proseguito il percorso del progetto Alumni: nel luglio 2025 si è tenuta la prima riunione plenaria; gli ex-allievi sono stati coinvolti nella produzione di podcast divulgativi e infine è stata data loro la possibilità di frequentare i corsi della Scuola.

Per quanto attiene il Trasferimento Tecnologico, la Scuola ha seguito la presentazione di un nuovo brevetto in collaborazione con l'Università di Cagliari e gestito il monitoraggio di tre Spin-off.

Sono state svolte attività di scouting attivo dei risultati di ricerca potenzialmente tutelabili e/o valorizzabili, con particolare attenzione al target dei dottorandi, sia tramite contatti diretti con i ricercatori sia attraverso iniziative strutturate quale il bando “IUSS call for Ideas 2025”.

2 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

La Scuola, con delibera del Senato n. 271 del 27 novembre 2024, ha adottato il Piano di orientamento strategico (POS) 2025/2027 – Stato di sviluppo 4, nel quale è stata illustrata la fase conclusiva delle strategie del mandato rettorale 2019/2025 senza introdurre nuovi progetti né modifiche ad obiettivi già individuati in precedenza. Con delibera del Senato accademico n. 292 del 18 dicembre 2024 è stato adottato il Piano di programmazione triennale 2025/2027, che contiene le principali linee di sviluppo del triennio, relative a Scuola e Classi in collegamento, per macro-obiettivi, con il bilancio di previsione per l'anno 2025 e per il triennio 2025/2027. La Programmazione triennale 2025/2027 è stata implementata ai fini di una migliore consultabilità e completezza; nella sezione dedicata agli obiettivi viene riportata la correlazione con quelli previsti dal Piano di Orientamento strategico e l'eventuale identificazione degli stessi fra quelli di Valore Pubblico. Le azioni individuate per il raggiungimento degli obiettivi riportano tutte le relative definizioni (responsabile, indicatore, metodo di rilevazione, le soglie di raggiungimento, valore di partenza e valore target, periodo di rilevazione, riferimento all'obiettivo collegato e fonte dato).

Visto quanto detto in relazione al Piano Strategico, i budget previsionali annuale e triennale hanno mantenuto i valori assegnati nell'anno 2024, a parte le variazioni derivanti dall'evoluzione delle azioni nell'ultimo anno e da aggiornamenti normativi, rimandando ulteriori analisi all'avvio del nuovo mandato rettorale. Per il 2025/2027 sono rimasti inalterati gli ambiti di azione (F – Formazione, R – Ricerca, I- Impatto, FA - Fattori Abilitanti e INT – Internazionalizzazione), così come l'orizzonte strategico di riferimento rispetto a quelli individuati nello stato di avanzamento 4.

Ambito di azione	Macro obiettivo	Obiettivi del triennio	Incremento finanziamento	Budget 2025	Fonte finanziamento
F	AS	1. Aumento della gratuità dei Corsi ordinari	- €	1.269.000,00 €	FFO
	AS	2. Miglioramento della procedura concorsuale di ammissione ai Corsi ordinari	- €	12.500,00 €	FFO
	AS	3. Aumento dei fondi per mobilità all'estero degli allievi dei Corsi ordinari	58.000,00 €	78.000,00 €	FFO/DM EFC
	AS	4. Miglioramento dell'offerta didattica dei Corsi di dottorato, anche attraverso la Scuola di dottorato	70.000,00 €	140.000,00 €	FFO/DM EFC
	AS	5. Ampliamento dell'offerta dottorale attraverso l'attivazione di un nuovo corso di dottorato nazionale	- €	- €	TELETHON
	AS	6. Aumento del numero di candidature ai concorsi di ammissione	- €	87.000,00 €	FFO/DM
R	AD - AS	1. Aumento dei laboratori	275.000,00 €	675.000,00 €	FFO
	AD - AS - AF	2. Miglioramento della qualità della ricerca	- €	- €	- €
	AF	3. Aumento dei finanziamenti esterni alla ricerca	- €	40.000,00 €	FFO

	AF	4. Attivazione di un osservatorio nazionale sul dibattito in materia di sostenibilità e clima	- €	- €	- €
I	AD - AF	1. Sviluppo di attività e progetti di valorizzazione della ricerca e impatto sulla società	- €	10.000,00 €	FFO
	AD - AF	2. Attivazione TTHub	- €	- €	- €
	AS - AF	3. Sviluppo della rete degli alumni della Scuola	- €	25.000,00 €	FFO
	AS - AD - AF	4. Impostazione nuova strategia di comunicazione	120.000,00 €	120.000,00 €	FFO/ DM EFC
INT	AS - AD	1. Sviluppo di progetti istituzionali transdisciplinari di formazione o di ricerca con Università estere	60.000,00 €	60.000,00 €	FFO
	AD	2. Potenziamento progetti di scambio dei docenti con Università estere	40.000,00 €	40.000,00 €	DM EFC
FA	AS - AD - AF	1. Potenziamento del personale docente e tecnico amministrativo	547.000,00 €	547.000,00 €	FFO
	AS - AD - AF	2. Realizzazione Progetto CampIUSS	455.000,00 €	455.000,00 €	FFO

Tabella 1: Obiettivi strategici - Fonte dato: Piano di orientamento strategico 2025/2027

Partendo dal POS la Scuola ha poi declinato nel Piano di Programmazione Triennale 2025/2027 gli obiettivi istituzionali e di Valore pubblico per il triennio.

2.1 Valore pubblico

Il Valore pubblico rappresenta l'impatto che la Scuola ha sulla società dal punto di vista del benessere reale (sociale, economico ed educativo) che viene creato o aumentato nella collettività di riferimento. Si tratta di obiettivi con alto impatto sulla comunità riconducibili ad alcuni SDGs dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Con riferimento agli obiettivi globali di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) definiti dall'ONU, la Scuola IUSS, come previsto dallo Statuto, ha come missione "la piena valorizzazione dei giovani di particolare talento e merito" che è espressione dell'obiettivo 4. "Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento per tutti", declinato nei seguenti obiettivi:

Obiettivo POS	SDG	Obiettivo
F.AS	Obiettivo 4: Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	1. Aumento della gratuità dei Corsi ordinari
F.AS	Obiettivo 4: Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	3. Aumento dei fondi per mobilità all'estero degli allievi dei Corsi ordinari
F.AS	Obiettivo 4: Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	5. Ampliamento dell'offerta dottorale attraverso l'attivazione di un nuovo corso di dottorato nazionale

Tabella 2: Obiettivi Valore pubblico - Fonte dato: Piano di Programmazione Triennale 2025/2027

Valorizzando le competenze interne in materia di Trasferimento Tecnologico, la Scuola IUSS, nell'ambito

dell'obiettivo 9 "Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile", si è poi posta come obiettivo:

Obiettivo POS	SDG	Obiettivo
I.AD - AF	Obiettivo 9: Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile	2. Attivazione TTHub

Tabella 3: Obiettivi Valore pubblico - Fonte dato: Piano di Programmazione Triennale 2025/2027

La Scuola è sede amministrativa del più grande dottorato di interesse nazionale italiano, il PhD in *Sustainable Development and Climate change*, il cui tema trasversale ai 6 curricula, riorganizzati in 3 per il ciclo XLI, è lo studio del Cambiamento Climatico. In attuazione dell'obiettivo 13 "Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico", a partire dall'esperienza e dalle competenze attivate dal corso di dottorato nazionale, la Scuola ha definito il seguente obiettivo:

Obiettivo POS	SDG	Obiettivo
R.AF	Obiettivo 13: Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico	4. Attivazione di un osservatorio nazionale sul dibattito in materia di sostenibilità e clima

Tabella 4: Obiettivi Valore pubblico - Fonte dato: Piano di Programmazione Triennale 2025/2027

Nel Piano di Orientamento Strategico approvato a ottobre 2019, nell'ottica di uno sviluppo sostenibile della Scuola, la costruzione del CampIUSS ha rappresentato una progettualità importante sia dal punto di vista della sostenibilità di produzione e consumo, sia di significativa riqualificazione urbana per la città di Pavia. Pertanto, in attuazione dell'obiettivo 12 "Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo" è stato definito il seguente obiettivo:

Obiettivo POS	SDG	Obiettivo
FA.AS - AD - AF	Obiettivo 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	2. Realizzazione Progetto CampIUSS

Tabella 5: Obiettivi Valore pubblico - Fonte dato: Piano di Programmazione Triennale 2025/2027

Gli obiettivi di valore pubblico hanno un orizzonte temporale più lungo rispetto agli obiettivi di realizzazione più immediata contenuti nel resto dei documenti programmatici; si rimanda al PIAO 2025/2027 per la descrizione completa degli obiettivi, con l'indicazione per ciascuno dell'obiettivo strategico di Scuola, l'SDG, l'impatto, l'indicatore di Valore Pubblico, il metodo di rilevazione, il dato di partenza, il valore target, il periodo di rilevazione del valore target, il riferimento all'obiettivo collegato, la fonte dato e gli stakeholder di riferimento.

2.2 Misurazione - Performance istituzionale - Obiettivi Scuola e Classi

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto ai target prefissati. In riferimento alla Performance istituzionale, la Scuola ha approvato in data 18 dicembre 2024 il Piano di Programmazione Triennale 2025/2027, predisposto in attuazione del Piano di orientamento strategico 2025/2027 deliberato dal Senato accademico in data 27 novembre 2024, sentiti l'Advisory Board, i Consigli di Classe e il Consiglio Direttivo e di Sorveglianza per quanto riguarda le questioni di compatibilità economica e gestionale. Una parziale revisione del documento è stata approvata nella seduta del 30 luglio

2025.

Nell'allegato 1 si riportano gli obiettivi programmati per Scuola e si dà evidenza dei risultati raggiunti nel 2025 (solo per gli obiettivi che avevano come "periodo di rilevazione e target" tale anno); gli obiettivi con periodi di rilevazione più ampi sono monitorati dal Senato accademico in occasione dello stato di avanzamento al 31 maggio e del report al 31 dicembre di ogni anno.

Si segnala che, a seguito dell'approvazione del nuovo POS e in coerenza con le nuove scelte della Governance, è stato deliberato un nuovo iter di programmazione degli obiettivi (del. n. 301 del Senato accademico del 26 novembre 2025) con contestuale modifica del nome del documento in Programmazione Triennale Istituzionale. La nuova procedura prevede che l'individuazione delle azioni da programmare nell'ambito degli obiettivi del POS venga effettuata da Prorettori delegati e delegati del Rettore, mentre, per quanto attiene la programmazione delle Classi, la stessa sia affidata ai Presidi. In fase di rendicontazione al 31 dicembre 2025 della Programmazione Triennale 2025/2027 la Governance ha effettuato un'analisi dettagliata degli obiettivi già fissati per gli anni 2026 e 2027, al fine di valutare:

- ✓ Obiettivi raggiunti e quindi superati;
- ✓ Obiettivi coerenti con le strategie del nuovo Piano di Orientamento Strategico;
- ✓ Obiettivi assorbiti in nuovi obiettivi.

A conclusione dell'analisi il Senato ha ritenuto opportuno prevedere un'integrazione degli strumenti di AQ in uso con quelli della programmazione, dando mandato al Presidio della Qualità di revisionarli così da consentire ai Direttori dei Centri e dei Laboratori di ricerca e ai Coordinatori dei corsi di dottorato sia di individuare gli obiettivi per l'anno 2026 e le aree di miglioramento, sia di rendicontare lo stato di raggiungimento degli obiettivi fissati per il 2025.

2.2.1 Analisi degli scostamenti al 31 dicembre 2025

Per l'anno 2025 gli obiettivi programmati a livello di Scuola sono stati tutti raggiunti; la Scuola, anche seguendo il suggerimento dato dal NUV di riduzione degli obiettivi, ha mantenuto un monitoraggio costante delle azioni programmate, valutando l'eventuale modifica in caso di scostamento e garantendo il raggiungimento dei risultati entro la fine dell'anno.

Come previsto dal sistema di monitoraggio dei documenti programmatici della Scuola, nella seduta del 30 luglio 2025 il Senato accademico ha approvato una parziale revisione di alcuni obiettivi della Classe SUV fissati in precedenza per eventi sopravvenuti o mutamenti di linee di attività. Di seguito le revisioni approvate:

Azione F.6.2.1 «Rafforzamento attrattività del dottorato TEL» - periodo target 2024/2026 – eliminazione poiché già raggiunto al 31.12.2024;

Azione F.6.2.1 b «Rafforzamento attrattività del dottorato TEL» - revisione sia dell'indicatore (da "aumento n. domande" a "mantenimento n. domande"), sia del metodo di rilevazione (da "n. di candidature presentate" a "rapporto tra borse bandite e candidature presentate"));

È stato inoltre inserito un nuovo obiettivo per il centro di ricerca ICON, con lasso temporale triennio 2025/2027:

«Istituzione laboratorio congiunto IUSS/Maugeri Milano, a seguito della sottoscrizione della convenzione tra i due enti»

Come anticipato nel paragrafo precedente in merito alla modifica della procedura di Programmazione Triennale Istituzionale, il monitoraggio degli obiettivi di Classe al 31 dicembre 2025, afferenti ai Centri/Laboratori di ricerca e ai Corsi di dottorato, è stato effettuato attraverso le nuove schede di riesame. Per il riepilogo di quelli non raggiunti a livello di Classi e le relative motivazioni si veda l'allegato 2.

2.3 Misurazione - Performance organizzativa Scuola (Obiettivi Direttore Generale)

In raccordo con il Piano Strategico e il Piano di Programmazione Triennale, seguendo la logica del *cascading*, sono stati assegnati dal Senato accademico al Direttore Generale gli obiettivi gestionali. Nell'Allegato 2 "Relazione attività 2025 – Direttore generale" si presentano sinteticamente i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati per l'anno 2025, esplicitando il riferimento agli obiettivi del Piano Strategico e del Piano di Programmazione Triennale. Per ogni obiettivo si riporta la declinazione in azioni con l'indicazione del relativo peso e la rendicontazione al 31 dicembre 2025. Il sistema di monitoraggio dei risultati prevede che lo stato di avanzamento di giugno sia l'occasione per valutare lo scostamento dell'azione della Scuola dagli obiettivi e proporre eventualmente una rimodulazione o revisione degli stessi. La revisione approvata nella seduta del Senato accademico del 24 luglio 2024, ha previsto quanto segue:

- Obiettivo 1 "Miglioramento organizzazione" – Macro-azione 2 "Accreditamento della Scuola": sostituzione Azione 2.1 "Analisi del nuovo DM e delle Linee guida accreditamento" in "Verifica dello stato dell'arte in relazione ai contenuti AVA3 applicabili alla Scuola, attraverso strumenti di autovalutazione che consentano di mettere in evidenza le criticità e gli ambiti di miglioramento" con motivazione "Le linee guida per l'accREDITamento iniziale e periodico delle Scuole non sono ancora state emanate. Le attività di implementazione e integrazione del sistema sono al momento basate su AVA3 e l'individuazione degli strumenti che per analogia e interpretazione estensiva potranno essere richiesti alla Scuola o che comunque sono utili per il miglioramento del sistema AQ."

- inserimento di un nuovo obiettivo specifico collegato al lavoro agile nella sottosezione "Organizzazione e Capitale Umano" come segue: "Completamento della procedura di gestione della richiesta di smart working con un sistema di verifica e validazione degli obiettivi mensili" attraverso l'azione "Sviluppo della piattaforma con inserimento della validazione degli obiettivi mensili a cura del responsabile", di competenza dell'area Risorse umane, Affari generali e Servizi.

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2025 la valutazione della performance organizzativa viene svolta sulla base della verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi e gestionali assegnati al Direttore Generale e definiti, in coerenza con gli obiettivi di programmazione, nel PIAO – Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

La relazione del Direttore generale con il rendiconto delle attività svolte per l'anno 2025 (allegato 2) mostra i risultati riportati in Tabella 7.

N°	Obiettivo	peso	raggiungimento	Raggiungimento pesato
1	Miglioramento Organizzazione	20%	93%	19%
2	Potenziamento sistemi informativi	10%	100%	10%
3	Rafforzamento ricerca	10%	100%	10%
4	Sviluppo offerta formativa e orientamento	10%	93%	9%
5	Potenziamento spazi	10%	79%	8%
6	Tempi di pagamento	30%	100%	30%
7	Formazione del personale	10%	100%	10%
	Totale	100%		96%

Tabella 6: Performance Organizzativa - Fonte dato: allegato 2

2.4 Misurazione - Performance organizzativa - Obiettivi Aree

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione prevede la suddivisione degli obiettivi 2025 di performance organizzativa di Scuola nelle tre Aree; con determina del Direttore Generale n. 23/2025 tali obiettivi sono stati declinati con la previsione delle diverse azioni e il loro peso.

Nell'allegato 3 si riportano gli obiettivi per ciascuna Area, con la declinazione in azioni, l'indicazione del relativo peso e la rendicontazione al 31 dicembre 2025.

Come previsto nel Manuale operativo per la valutazione della performance per il personale non dirigente, in seguito alla verifica dei risultati raggiunti viene definita la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Area, che incide sulla valutazione del personale non dirigente in relazione al ruolo agito secondo i pesi definiti dal Sistema.

Gli indici sintetici di valutazione per le tre Aree assegnati dal Direttore Generale (Tabella 8) sono:

Area Didattica, Qualità e Servizi agli allievi	100%
Area Risorse umane, Affari generali e Servizi	85%
Area Bilancio, Ricerca e Innovazione	100%

Obiettivo	DIQUAL		RAS		BRIC	
	peso	raggiungimento	peso	raggiungimento	peso	raggiungimento
Miglioramento Organizzazione	40%	100%	20%	65%	15%	100%
Potenziamento sistemi informativi	20%	100%	30%	100%	15%	100%
Rafforzamento ricerca					40%	100%
Sviluppo offerta formativa e orientamento	40%	100%		79%		
Potenziamento spazi			40%			
Tempi di pagamento					30%	100%
Formazione del personale			10%	100%		
Totale	100%	100%	100%	85%	100%	100%

Tabella 7: Indice di valutazione sintetico Aree - Fonte dato: allegato 3

2.5 Misurazione - Risultati Customer Satisfaction

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2025 prevede per il personale dirigente e non dirigente la valutazione della performance basata su diversi elementi.

La Customer Satisfaction è elemento comune a tutte le valutazioni e incide per tutte le posizioni con un peso complessivo del 5%, eccetto che per le categorie degli Operatori, dei Collaboratori e Funzionari senza incarichi di responsabilità, per le quali il peso complessivo è pari al 10%.

La componente relativa alla soddisfazione dell'utenza viene considerata raggiunta in riferimento ai risultati delle seguenti rilevazioni:

A. Indagine di Customer Satisfaction rivolta a docenti, ricercatori e assegnisti e personale tecnico amministrativo (fonte: report 2025 Customer Satisfaction). La domanda prevista dal SMVP 2025 era la seguente "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dalla Scuola nei servizi tecnici e amministrativi." Si fa presente che, in considerazione dell'approvazione del nuovo organigramma della struttura organizzativa, deliberato dal Senato Accademico nella seduta del 17 dicembre 2025, è stata prevista la costituzione di una nuova area amministrativa (successivamente istituita con determina del Direttore Generale n. 13/2026). In considerazione di ciò, sempre nella seduta del 17 dicembre, il Senato accademico ha approvato il SMVP 2026, nel quale il conteggio dei risultati della survey sulla soddisfazione dell'utenza somministrata ai Docenti, Ricercatori, Assegnisti e PTA dà rilievo anche alla performance dell'Area di appartenenza, come segue:

1. - Per il 75% dalla media della risposta alla domanda "Livello soddisfazione generale del supporto amministrativo ricevuto nel 202x?"

2. - Per il 25% la media delle risposte per i processi riferibili all'Area di afferenza.

A valle di tale deliberazione il Presidio della Qualità ha pertanto ritenuto opportuno rivedere lo strumento in uso di rilevazione della Customer Satisfaction, prevedendo un solo format da somministrare sia al PTA che al personale docente e agli assegnisti, più snello e aderente alle attività delle varie Unità Organizzative. In considerazione del fatto che la domanda di valutazione complessiva da un punto di vista contenutistico può essere considerata coincidente con quella prevista nel SMVP 2025, ne è stato previsto l'uso già a partire dalla rilevazione effettuata per il calcolo dell'indice relativo al 2025, con un valore pari a 7,3.

B. Per calcolare il livello di soddisfazione degli Allievi sono stati utilizzati, come previsto dal SMVP 2025, i risultati delle seguenti rilevazioni:

- Valutazione della Qualità dei Servizi per gli Allievi Ordinari:
Domanda 6D *"nel complesso, quanto è soddisfatta/o della qualità del servizio ricevuto dall'Ufficio/Segreteria Corsi Ordinari?"*
Domanda 8D *"nel complesso, quanto è soddisfatta/o della qualità del servizio ricevuto dall'Ufficio Risorse Umane e finanziarie?"*
- Valutazione della Qualità dell'Orientamento e Ammissione al Concorso Corsi Ordinari:
Domanda 4 *"Quanto ritiene adeguato il supporto fornito dal personale dell'Ateneo/Segreteria nelle varie fasi di svolgimento del concorso?"*
- Survey on satisfaction of the PhD students General Services domanda n. 13 *"How would you overall rate the administrative services?"*

È stata calcolata la media ponderata delle valutazioni per le domande sopraelencate (Tabella 8), con un valore pari a 8.

Questionario	n. domanda di riferimento	rispondenti	media ponderata per rispondenti
Orientamento e Ammissione al Concorso Corsi Ordinari	4	41	8,4
Qualità dei Servizi per gli Allievi dei Corsi Ordinari	6D	179	8,6
	8D	179	8,5
satisfaction of the PhD students General Services	13	204	6,4
media ponderata			8

Tabella 8: Risultati customer Allievi - Fonte dato: report questionari di rilevazione opinioni allievi

Per il 2025, pertanto, tutte e due le componenti di valutazione della soddisfazione dell'utenza hanno raggiunto il target di riferimento previsto dal SMVP (indice medio superiore a 6). La valutazione complessiva della Customer Satisfaction risulta pertanto positiva.

2.6 Performance individuale

2.6.1 Valutazione del personale dirigente

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2025 la performance individuale del Direttore generale è la media ponderata di 3 elementi:

- performance organizzativa;
- comportamenti organizzativi;
- customer satisfaction.

Una volta calcolata la media ponderata tra i tre elementi, si applicano le fasce previste dal documento stesso per calcolare il raggiungimento del risultato.

Il processo di valutazione dei risultati raggiunti prevede:

- una relazione del Direttore generale con il rendiconto delle attività svolte (allegato 3);
- la scheda di valutazione dei comportamenti compilata da parte del Rettore;
- un parere del Nucleo di Valutazione, espresso sulla base della relazione del Direttore generale e della eventuale documentazione allegata, da inviare al Senato accademico per la delibera di competenza;
- una deliberazione del Senato accademico e del Consiglio direttivo e di sorveglianza dell'indennità proporzionata alla valutazione finale.

Il Senato accademico, a norma dello Statuto, nella seduta del 30 giugno 2026 ha deliberato il seguente indice sintetico di valutazione per il Direttore Generale (Tabella 9): 95,3%.

OBIETTIVI	Raggiungimento complessivo	Raggiungimento pesato	Peso complessivo	risultato pesato
Miglioramento Organizzazione	93%	19%	80%	76,8%
Potenziamento sistemi informativi	100%	10%		
Rafforzamento ricerca	100%	10%		
Sviluppo offerta formativa e orientamento	93%	9%		
Potenziamento spazi	79%	8%		
Tempi di pagamento	100%	30%		
Formazione del personale	100%	10%		
Somma		96%		
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	90%	Comportamenti organizzativi: progressivo da 0 a 10 = da 0% a 100%	15%	13,5%
CUSTOMER SATISFACTION	Risultati	Attribuzione on/off con valore medio ≥ 6	5%	5%
CS PTA, docenti e ricercatori	7,3			
CS studenti	8			
Media	7,65			
indice sintetico di valutazione				95,3

Tabella 9: Indice sintetico di valutazione per il Direttore generale - Fonte dato: deliberazione Senato accademico del 30 giugno 2026

2.6.2 Valutazione del personale non dirigente

La valutazione della performance per il personale tecnico amministrativo del 2025 comprende le seguenti dimensioni:

- Performance organizzativa Scuola
- Performance organizzativa Area
- Comportamenti organizzativi
- Customer satisfaction

Per il calcolo della valutazione complessiva, le quattro dimensioni hanno pesi diversi in relazione alla diversa categoria di inquadramento, con un maggiore peso degli obiettivi in relazione alla responsabilità attribuita alla posizione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal Direttore Generale per i Responsabili di Area; la valutazione del personale tecnico-amministrativo afferente alle Aree spetta al Direttore generale coadiuvato dal Responsabile dell'Area di appartenenza, per quanto attiene al personale senza responsabilità il Direttore generale è coadiuvato anche dal Responsabile dell'Unità Organizzativa interessata, ove presente.

La valutazione avviene prendendo in considerazione fatti osservabili, rilevando e valutando i comportamenti.

Di seguito i passaggi attuati per la valutazione del personale non dirigente per l'anno 2025:

- 1) incontro fra il Direttore Generale e i responsabili di area per la condivisione degli obiettivi della struttura, assegnatigli per l'anno 2025 e riportati nel PIAO, finalizzato all'assegnazione degli obiettivi alle Unità organizzative (12 febbraio 2025);
- 2) emanazione determina n. 23/2025 di assegnazione degli obiettivi alle aree e definizione di U.O. responsabili e U.O. coinvolte (febbraio 2025);
- 3) a seguito del monitoraggio effettuato alla data del 31 maggio 2025 e del suggerimento espresso dal Nucleo di Valutazione, sostituzione di un'azione e previsione di un nuovo obiettivo (come esplicitato al paragrafo 2.3);
- 4) svolgimento delle performance interview previste dal SMVP 2025 dall'8 al 15 settembre 2025 per valutare l'andamento dell'anno, individuando eventuali opportune modifiche da attuare per un miglioramento dello sviluppo organizzativo e professionale dei soggetti coinvolti;
- 5) incontro di calibrazione *ex ante* fra i responsabili di area e il Direttore Generale per omogeneizzare gli standard per la compilazione delle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (febbraio 2026);
- 6) compilazione delle schede da parte dei responsabili di area (e del Direttore Generale per il personale a lui in staff) e successivi incontri di calibrazione *ex post* fra il Direttore Generale e ciascun responsabile di area per il consolidamento delle valutazioni espresse (marzo 2026);
- 7) colloqui di restituzione delle schede a tutto il personale (marzo/aprile 2026).

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, nel 2025 il personale valutato è pari a n. 52 unità e la media delle valutazioni risulta pari a 83 (su una scala da 1 a 100) in lieve aumento rispetto alla valutazione media dell'anno precedente (82,2).

2.7 Azioni finalizzate all'inclusione e al benessere organizzativo

2.7.1 Pari opportunità e Inclusione

La Scuola si impegna in tutti i suoi ambiti di azione a garantire la piena accessibilità, sia fisica che digitale, le pari opportunità, l'equità di genere e l'inclusione di tutta la comunità; sono diversi i soggetti attivi in tema di pari opportunità, tra gli altri ricordiamo:

- La Prorettrice delegata alle pari opportunità e delegata alla disabilità;
- Il Comitato Unico di Garanzia;
- La Consigliera di fiducia;
- I Consiglieri confidenziali;
- il Comitato garante.

Per quanto attiene la disabilità, la Scuola ha posto attenzione a tale tema soprattutto nell'ultimo triennio,

attraverso la nomina di un/a Prorettore/trice delegato alla disabilità e l'individuazione di un'Unità Organizzativa ad hoc formata per dare il supporto necessario, dalla partecipazione al concorso alla conclusione del percorso IUSS, a tutti gli allievi che necessitano di particolare supporto in tema di disabilità.

Nel 2025 il CUG ha somministrato una rilevazione sul benessere organizzativo, rivolto a tutta la comunità della Scuola: "Questionario dei Bisogni CUG", volto a valutare bisogni formativi e informativi di PTA, Faculty, Assegnisti e Allievi. Sulla base dei risultati il CUG ha erogato corsi di formazione dedicati alle tematiche di inclusività e diversità, sono stati pianificati quelli sulla gestione dell'Intelligenza Artificiale e sul team building, gestione dello stress e promozione del benessere individuale e organizzativo.

Per quanto attiene le pari opportunità e il bilanciamento di genere, la Scuola pone attenzione al gender gap attraverso:

- l'aggiornamento annuale del [Bilancio di Genere](#): nell'anno 2025 il documento (dati 2024) è stato redatto dal Gruppo di Coordinamento del Bilancio di Genere (costituito con Determina del Direttore Generale n. 54 del 28 aprile 2023) di cui fa parte la Prof.ssa Chiara Cerami in qualità di Presidentessa del CUG. Il documento ha presentato l'aggiornamento dei dati rispetto all'anno precedente; i componenti del gruppo hanno effettuato una disamina di quelli che avevano subito modifiche rilevanti nel periodo di osservazione. Il Gruppo ha approvato il documento definitivo nell'incontro del 13 ottobre 2025 e ha proceduto nella presentazione agli Organi di Governo in ottobre. Il documento è stato poi presentato in occasione del CUG-Day del 19 novembre 2025 e pubblicato sul sito istituzionale nell'apposita sezione. A fine 2025, il gruppo di lavoro è confluito nel Gruppo di Sostenibilità di cui al punto successivo;
- il nuovo [POS 2026/2031](#) ha individuato una linea di indirizzo strategico dedicata alla Sostenibilità, da intendersi come dimensione trasversale e innovativa che integri e orienti tutte le attività della Scuola. Gli obiettivi collegati a tale linea di azione sono rivolti ad attuare una strategia complessiva di sostenibilità, attraverso il rafforzamento dell'impegno all'interno della RUS e delle altre principali reti nazionali e internazionali. Nell'ottica quindi di uno sviluppo istituzionale coerente con i principi ESG e con l'Agenda ONU 2030, con D.R. n. 610/2025 è stata nominata la Prorettrice delegata per la Sostenibilità e l'Agenda 2030 e successivamente, con D.R. n. 686/2025 è stato nominato il Gruppo di sostenibilità. Il gruppo di lavoro svilupperà il Bilancio di Sostenibilità della Scuola. Le attività sono iniziate già a fine 2025 e attraverso i primi incontri è stato definito un indice ragionato dei temi da affrontare nella redazione del Bilancio 2026 e sono stati individuati gli indicatori utili per le analisi e l'individuazione delle azioni da programmare in merito alla sostenibilità;
- la redazione del [Gender equality plan](#) per il triennio 2025/2027: il documento è stato elaborato dal Gruppo di lavoro GEP, nominato il con Decreto Rettorale n. 111 del 28 aprile 2023 e composto dal Rettore, dal Direttore Generale, dalla delegata del Gruppo di Coordinamento del Bilancio di genere e Presidentessa del Comitato Unico di Garanzia. Il Piano è stato allegato al PIAO 2025/2027, pubblicato sul sito istituzionale nell'apposita sezione;
- monitoraggio obiettivi Gender Equality Plan: il gruppo di Lavoro GEP si occupa anche della rendicontazione annuale delle azioni previste dal documento e i risultati sono approvati, contestualmente al report finale del PIAO al 31.12, dal Senato accademico nella seduta di gennaio di ogni anno. Per le attività svolte nel 2025 si rimanda all'allegato 4.

2.7.2 Benessere lavorativo

Tutto il PTA della Scuola usufruisce della flessibilità oraria. Al 31 dicembre 2025, 2 dipendenti hanno un contratto Part Time >50%.

Per quanto attiene alla modalità di lavoro in regime di smart working, la Scuola ha emanato con DR n.

125/2021 del 23 luglio 2021 il Regolamento in materia. A norma di tale Regolamento tutto il PTA della Scuola può svolgere l'attività lavorativa in modalità agile sottoscrivendo un apposito accordo individuale.

Dal 2022 la procedura di richiesta del servizio è stata informatizzata: il/la dipendente accedendo all'apposita piattaforma può compilare online la richiesta e rendicontare gli obiettivi raggiunti.

Finita la fase emergenziale, il personale tecnico amministrativo IUSS ha continuato a fruire dello smart working che si è dimostrato un ottimo strumento di conciliazione lavoro – vita privata – famiglia.

Di seguito vengono riportati i dati di maggiore interesse per il triennio 2023/2025. Si segnala che fino al 30 giugno 2025 le 8 giornate richiedibili nel mese potevano essere usufruite solo per intero; a partire dal 1° luglio, con Det. n. 60/2025 è stata data la possibilità di usufruire anche della mezza giornata, fino ad un massimo di 16.

Per il 2025 un solo dipendente non ha firmato l'accordo, con una percentuale quindi di PTA che ha usufruito del lavoro agile pari al 98% (Grafico 3):

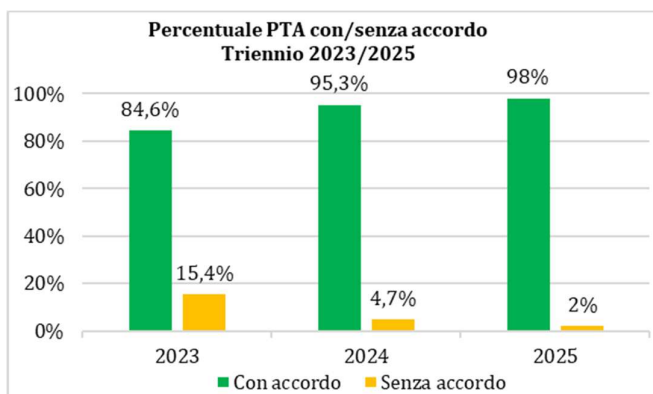


Grafico 3: percentuali PTA con accordo SW - Fonte dato: Piattaforma Smart working IUSS

Le giornate richieste siano costantemente aumentate (Grafico 4), anche in considerazione del fatto che il 2025 è stato caratterizzato da un notevole incremento del personale: le nuove assunzioni sono state pari a 10 unità, contro 3 dipendenti che hanno lasciato la Scuola

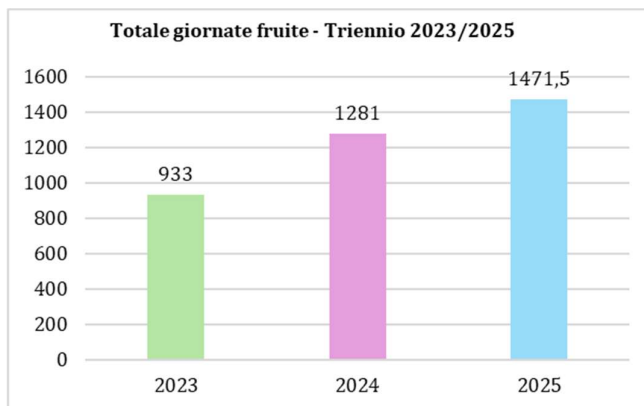


Grafico 4: totale giornate SW fruite nel triennio - Fonte dato: Piattaforma Smart working IUSS

Dal grafico 5 si può notare una diminuzione del numero di giornate medie usufruite nel corso del triennio; inoltre, rispetto al 2023, l'andamento mensile delle richieste rimane costante, senza mesi con particolari picchi di utilizzo delle giornate disponibili.

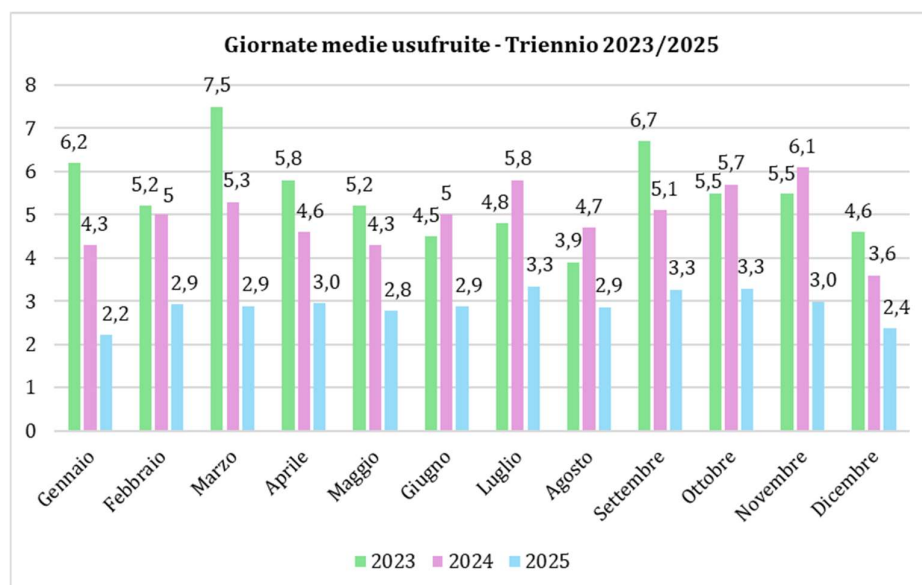


Grafico 5: giornate medie SW 2022 - Fonte dato: Piattaforma Smart working IUSS

2.7.3 Obiettivi Sezione Capitale Umano

Il D.M. n. 132 del 30 giugno 2022, n. 132 ("Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"), all'articolo 5 comma 2 prevede che, per la Sezione Organizzazione e Capitale umano, il Nucleo di Valutazione nelle Università effettui un monitoraggio sulla coerenza dei contenuti della sezione "Organizzazione e capitale umano" del PIAO con gli obiettivi di performance definiti dall'Amministrazione, effettuato su base triennale. Il Senato Accademico, nella seduta del 30 luglio 2025, a seguito dell'indicazione del Nucleo di Valutazione relativa all'opportunità di completare la procedura di rendicontazione delle attività di smartworking, ha pertanto considerato necessario integrare la sottosezione Organizzazione e Capitale Umano con la formalizzazione di un obiettivo specifico collegato al lavoro agile, come segue:

Obiettivo	Attività	Indicatore	Target 2025	Responsabilità
completamento della procedura di gestione della richiesta di smart working con un sistema di verifica e validazione degli obiettivi mensili	Sviluppo della piattaforma con inserimento della validazione degli obiettivi mensili a cura del responsabile	n. maschere inserite	1	Direttore Generale

Tabella 10: rendicontazione obiettivo sezione Capitale Umano – Fonte dati: Area RUAS

Al 31 dicembre 2025 l'obiettivo risulta raggiunto: nel gestionale dello smart working è infatti stata inserita nella maschera di rendicontazione degli obiettivi di smart la validazione o non validazione da parte del responsabile.

2.7.4 Comitato Unico di Garanzia

Il CUG della Scuola operante nel periodo di osservazione è stato nominato con Determina del Direttore

Generale n. 43 del 3 aprile 2023, con sostituzione, nel corso del 2025, di alcuni componenti.

Le attività del CUG si rivolgono sia all'inclusività e alla Parità di genere che al Benessere lavorativo. Nel corso del 2025 il CUG ha:

- proposto alla Scuola l'adozione del PAP 2025/2027, approvato dal Senato accademico nella seduta del 29 gennaio 2025 e confluito nel PIAO 2025/2027. Il CUG ha proceduto al monitoraggio delle azioni previste alla data del 31 maggio 2025 e al report finale al 31 dicembre 2025 (allegato 5);
- ha contribuito a realizzare le azioni previste dal Gender Equality Plan 2025/2027 per l'anno 2025, in particolare con l'organizzazione degli eventi formativi; si segnala che, in accordo con i dottorandi, la somministrazione del workshop sulle soft skills è stata rimandata all'anno 2026 (report finale GEP - allegato 6);
- organizzato le seguenti iniziative in presenza presso la sala del Camino della Scuola IUSS per la Comunità della Scuola:
 - o "CUG-Day IUSS 2025 – Abitare la parità. La città vista con occhi di genere" tenutosi il 19 novembre 2025. Durante l'incontro sono stati inoltre nominati i vincitori del primo concorso artistico della Scuola "#DEIUSS" dedicato alle allieve e agli allievi della Scuola ed è stato presentato il Bilancio di Genere 2025.;
 - o "Sfidare gli stereotipi per valorizzare l'autenticità. Come il rispetto delle diverse identità fa bene al mondo.", incontro tenuto dalla Dott.ssa Cristina Maurelli, storyteller e copywriter in data 27 novembre 2025.

2.8 Prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza per la Scuola, individuato ai sensi dell'art.1, comma 7 della Legge 190/2012, è il Direttore Generale. Dal 2022 le attività del RPCT sono supportate dalla Responsabile dell'Area Didattica, Orientamento e Alumni e dall'U.O. Legale, Assicurazione Qualità e valutazione.

Il RPCT redige, in collaborazione con i Responsabili di Area e delle U.O., la sezione dedicata alla prevenzione della corruzione e della trasparenza del PIAO che prevede anche gli obiettivi che la Scuola si pone per il triennio successivo.

Per quanto attiene alle azioni previste per l'anno 2025 e la loro puntuale rendicontazione si rimanda all'allegato 7 del presente documento; il 100% degli obiettivi è stato raggiunto.

Per avere, invece, una più ampia visione delle attività 2025 in questo ambito si rimanda alla Relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza consultabile nell'apposita sezione dell'[amministrazione trasparente della Scuola](#).

2.9 Digitalizzazione: il Piano di informatizzazione

L'informatizzazione dei processi è stato un obiettivo molto importante della Scuola negli ultimi anni ed è realizzata dall' U.O. Sistemi informativi con la collaborazione del personale direttamente coinvolto nella gestione del processo oggetto di analisi e la supervisione del Responsabile dell'Area di afferenza.

I processi sono scelti sulla base delle seguenti variabili:

- criticità del processo (volumi e tempi)
- stabilità del processo (procedura chiara e modulistica disponibile)
- complessità del processo (definizione fasi)

L'informatizzazione è attuata attraverso l'analisi e l'eventuale acquisizione di soluzioni presenti sul mercato con valutazione tecnica, costi e benefici da parte dell'UO Sistemi Informativi.

Attraverso gli obiettivi declinati nel Piano di Informatizzazione, diversi processi della Scuola sono stati implementati al fine di una razionalizzazione ed integrazione degli stessi.

Alcuni importanti obiettivi raggiunti:

- informatizzazione della Programmazione Triennale Istituzionale;
- Processo di controllo e auditing dei fondi inerenti ai progetti per i PI attraverso la piattaforma APEX;
- informatizzazione del portale della trasparenza

In caso non siano presenti soluzioni tali da soddisfare le caratteristiche richieste, la Scuola è dotata del tool di sviluppo Oracle Apex che permette la creazione in house di applicativi.

Ogni anno la Scuola inserisce nel PIAO il piano di informatizzazione nel quale i Responsabili di Area, sentite le responsabili di U.O. e in collaborazione con il Responsabile dell'UO Servizi informatici e amministrazione digitale, individuano i processi da informatizzare per l'anno. Per gli obiettivi dell'anno 2025 si rimanda all'allegato 6.

3 RISORSE

Nel corso del 2025 la Scuola Universitaria Superiore IUSS ha operato in un contesto di consolidamento e sviluppo delle proprie attività istituzionali, sostenuto da una gestione economica e finanziaria equilibrata e coerente con gli obiettivi delineati nel Piano di Orientamento Strategico 2025-2031.

Le risorse disponibili hanno consentito di supportare il potenziamento delle attività di didattica e ricerca, l'attuazione delle politiche di reclutamento previste dalla programmazione strategica e l'avanzamento degli investimenti infrastrutturali, garantendo al contempo il mantenimento degli equilibri economico-finanziari dell'Ateneo.

Al fine di meglio illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico e patrimoniale dell'esercizio 2025, in cui i dati risultano raffrontati con quelli relativi all'esercizio 2024:

CONTO ECONOMICO	SALDO AL 31.12.2025	SALDO AL 31.12.2024
PROVENTI COMPLESSIVI	27.402.962,79	25.701.813,82
PROVENTI PROPRI	2.082.915,94	2.319.210,13
CONTRIBUTI	25.273.776,49	23.332.211,88
ALTRI PROVENTI	46.270,36	50.391,81
COSTI COMPLESSIVI	23.618.964,40	21.504.339,42
COSTI OPERATIVI	13.804.911,45	12.542.877,46
COSTI PER IL PERSONALE	7.852.681,88	7.218.688,14
ONERI FINANZIARI E SVALUTAZIONI	1.530.939,12	1.326.283,14
ONERI STRAORDINARI	1.200,00	25.000,00
IMPOSTE	429.231,95	391.490,68
RISULTATO D'ESERCIZIO	3.783.998,39	4.197.474,40

Tabella 11: conto economico - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

Con particolare riferimento all'esercizio appena concluso si rileva che:

- Il risultato netto pari a € 3.783.998,39, resta ampiamente positivo, pur in calo -non significativo -rispetto all'esercizio precedente. Tale riduzione è da imputarsi principalmente ai maggiori costi operativi;

- Il risultato è comunque in linea con la tendenza prevista, registrando un ROE pari a 16,34% ¹
- La gestione caratteristica resta positiva con un margine operativo di € 4,2 M, a conferma della solidità economico-finanziaria dell'Ateneo;
- I proventi crescono rispetto all'esercizio precedente, trainati dai contributi

3.1 La struttura dei proventi operativi

Nel 2025 i proventi operativi hanno raggiunto complessivamente circa 27,4 milioni di euro, confermando la capacità della Scuola di attrarre risorse a sostegno delle proprie attività istituzionali.

L'incremento registrato rispetto all'esercizio precedente è stato sostenuto principalmente dai contributi ministeriali e dai finanziamenti destinati alle attività di ricerca e formazione avanzata.

Particolare rilievo assume il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che nel 2025 si è attestato a 16,2 milioni di euro. La crescita della quota base e della quota premiale evidenzia il riconoscimento dei risultati conseguiti dall'Ateneo nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione e contribuisce a rafforzare la stabilità delle entrate strutturali.

DM FFO n 595/2025	2025	2024	Variazione 2025 vs 2024
<i>Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi</i>			
Interventi quota base	10.012.283,00	8.861.264,00	1.151.019,00
Totale perequativo- importo una tantum da attribuire / recuperare su quota base	- 119.091,00		119.091,00
Assegnazione quota premiale (L: 1/2009)	4.064.474,00	3.314.329,00	750.145,00
Piani straordinari	1.080.095,00	1.912.286,00	832.191,00
TOTALE FFO DM DELL'ANNO (Q.TA BASE + Q.TA PREMIALE+PIANI STRAORDINARI+ INTERVENTO)	15.037.761,00	14.087.879,00	949.882,00
Altre componenti	1.164.304,00	2.539.783,00	1.375.479,00
TOTALE FFO	16.202.065,00	16.627.662,00	425.597,00

Tabella 12: FFO

La composizione delle entrate conferma, pertanto, una progressiva solidità delle fonti di finanziamento e una buona capacità di reperimento di risorse esterne funzionali allo sviluppo delle attività istituzionali.

3.1 La struttura dei costi operativi

Nel 2025, l'aumento dei costi operativi è risultato coerente con la fase di sviluppo prevista dalla programmazione strategica della Scuola.

I maggiori costi sono riconducibili principalmente al rafforzamento delle attività di supporto agli studenti, al potenziamento dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca, all'ampliamento delle attività istituzionali e alla crescita dell'organico docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

¹ ROE - Il ROE (Return on Equity) indica il rendimento del patrimonio netto, calcolato sul rapporto tra patrimonio netto ed utile di esercizio;

Il costo complessivo del personale si è attestato a 7,85 milioni di euro (nel 2024 ammontava a 7.2 mio €) riflettendo l'attuazione del piano di reclutamento previsto dagli strumenti di programmazione dell'Ateneo. Nel corso dell'anno il personale complessivo ha raggiunto le 109 unità, contribuendo al rafforzamento della capacità organizzativa, scientifica e didattica della Scuola.

In particolare, il rafforzamento della struttura del personale dell'Ateneo ha visto, rispetto all'esercizio precedente, un incremento così composto:

- *Personale docente e ricercatore* > incremento pari a 11 unità
- *Personale dirigente e tecnico amministrativo*>incremento pari a 6 unità

L'andamento della gestione corrente ha, tuttavia, comportato una riduzione della marginalità operativa rispetto all'esercizio precedente: **2025 vs 2024: -8,19 %**.

Nel complesso, il trend dei costi evidenzia una politica di investimento orientata alla crescita e al consolidamento delle attività istituzionali, mantenuta entro un quadro di sostenibilità economica e finanziaria.

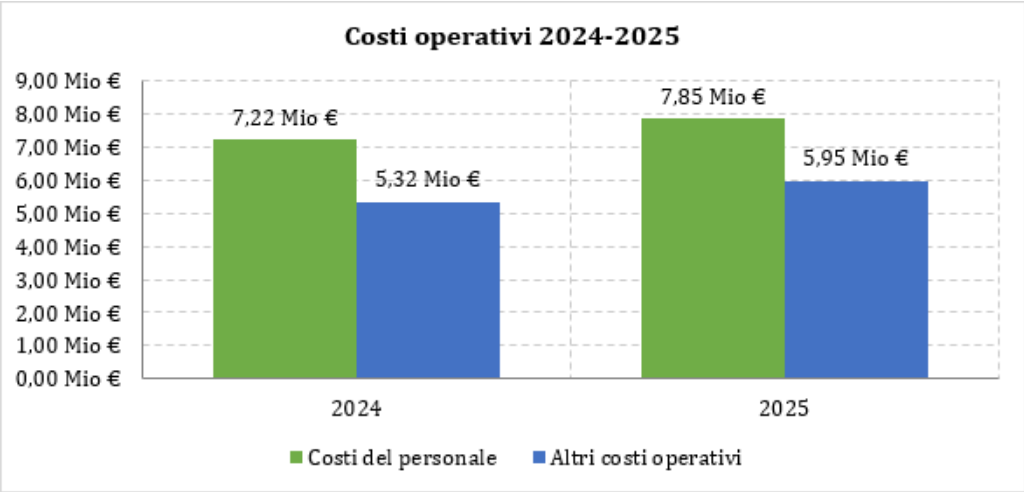


Grafico 6: Costi operativi i - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

3.2 Indici di sostenibilità economica

	2025	2024
Proventi Operativi / Costi Operativi	1,18	1,2
(Proventi Operativi n2 – Proventi Operativi n1) / Proventi Operativi n1	0,07	0,18
(Costi Operativi n2 – Costi Operativi n1) / Costi Operativi n1	0,10	0,27

Tabella 13 Indice di sostenibilità economica - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

La tabella presenta una serie di indici calcolati per gli anni 2025 e 2024. Gli indici includono:

- 1. Proventi Operativi / Costi Operativi:** Questo indice mostra il rapporto tra i proventi operativi e i costi operativi ed esprime l'economicità della gestione caratteristica. Per il 2025, il valore è 1,18, indicando che i proventi operativi superano i costi operativi. Nel 2024, il rapporto era di 1,2, pertanto il valore dell'indicatore è rimasto sostanzialmente stabile nel biennio considerato.

2. **Trend dei proventi operativi:** Calcolato come la differenza tra i proventi operativi dell'anno corrente (n2) e quelli dell'anno precedente (n1), diviso per i proventi operativi dell'anno precedente (n1). Per il 2025, c'è stato un incremento del 7% rispetto al 2024, evidenziando un trend positivo che giustifica il conseguente aumento dei costi operativi.
3. **Trend dei Costi Operativi:** Questo indice misura la variazione percentuale dei costi operativi rispetto all'anno precedente. Nel 2025, i costi operativi sono aumentati del 10% rispetto al 2024.

Questa tabella fornisce un'analisi comparativa della performance dell'Ateneo negli ultimi due anni, evidenziando le variazioni nei proventi e nei costi operativi.

3.3 Indici di redditività

Nel 2025 la redditività della gestione si è mantenuta su livelli positivi.

Il Return on Equity (ROE) si è attestato al 16,34%, evidenziando la capacità dell'Ateneo di valorizzare il proprio patrimonio netto e di generare risultati economici coerenti con le strategie di sviluppo perseguite.

L'andamento dell'indicatore conferma l'efficacia delle politiche di gestione adottate e la sostenibilità delle scelte di investimento effettuate nel corso dell'esercizio.

Indice	2025	2024
Proventi propri / Costi Operativi	9%	11%
Costo del personale / Costi operativi	34%	34%
Costo del personale dedicato a ricerca e didattica / Proventi Operativi	21%	25%
Costo del personale PTA / Proventi Operativi	8%	9%

Tabella 14: Indice di redditività - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

Gli indici analizzati includono:

1. **Proventi propri / Costi Operativi (Grado di indipendenza dai contributi):**

Nel 2025, il 9% dei costi operativi era coperto dai proventi propri, indicando una minore indipendenza dai contributi esterni rispetto al 2024, quando la copertura era dell'11%.

2. **Costo del Personale / Costi Operativi (Grado di incidenza del costo del personale):**

Questo indice rimane stabile: la proporzione del costo del personale sui costi operativi totali è pari al 34% sia nel 2025 che nel 2024.

3. **Costo del Personale dedicato a ricerca e didattica / Proventi Operativi (Assorbimento dei proventi operativi dal personale docente e ricercatore):**

L'indice è diminuito dal 25% nel 2024 al 21% nel 2025, indicando che una minore percentuale dei proventi operativi è stata assorbita dal personale dedicato a ricerca e didattica.

4. **Costo del personale PTA (personale tecnico amministrativo) / Proventi Operativi (Assorbimento dei proventi operativi dal personale tecnico amministrativo):**

Questo indice è rimasto sostanzialmente stabile passando dal 9% nel 2024 all'8% nel 2025.

In generale, la tabella riflette una tendenza verso una maggiore incidenza dei contributi istituzionali nella copertura dei costi, con una lieve riduzione della quota di proventi propri e una maggiore efficienza nell'assorbimento dei costi di personale dedicato alla ricerca e alla didattica.

3.2 Raffronto Stato patrimoniale annualità 2024/2025

Con particolare riferimento allo Stato Patrimoniale dell'esercizio 2025 ed alle variazioni rispetto all'esercizio precedente si rileva che:

- Il Patrimonio Netto cresce significativamente, nella misura € 3,8 mio € (+19,5% vs 2024), corrispondente al risultato positivo dell'esercizio. Tale dinamica conferma il progressivo rafforzamento patrimoniale della Scuola e la sua capacità di autofinanziamento, pur in un contesto di significativa espansione infrastrutturale.
- Le Immobilizzazioni Materiali registrano un incremento rilevante, (+€ 3.5mio € pari a +56,8%), trainato principalmente dall'avanzamento dei lavori di restauro e recupero dell'edificio a Basilica nel Campus universitario "CampIUSS". In tale categoria, infatti, alla voce "Ripristino trasformazione beni propri - opere in corso" tra le "Altre Immobilizzazioni" sono stati imputati i costi relativi al cantiere fino al 9° Stato Avanzamento Lavori (SAL). I costi capitalizzati alla voce di cui sopra, verranno riclassificati in base alla propria natura, dopo la consegna ed il collaudo dell'immobile che ad oggi si prevede venga effettuato nel corso del 2027.
- Le Immobilizzazioni Immateriali si riducono (-€ 0,684 M €), per effetto del processo di ammortamento ordinario e soprattutto a seguito della riclassificazione di circa 0,482 M€ a Immobilizzazioni materiali relativi ai costi propedeutici CampIUSS, ovvero ai costi di impianto e avvio del cantiere.
- L'Attivo Circolante aumenta (+€ 11.5 M € pari a +31,6%), per effetto congiunto dell'incremento della liquidità bancaria (6 M€) e della crescita dei crediti (circa 5.5 M€). Quest'ultima voce evidenzia una forte espansione dei crediti verso Università (+€ 4.6M€), riconducibile all'effetto congiunto dell'avvio di nuovi cicli di dottorato di ricerca nazionali dopo la conclusione di quelli finanziati da PNRR e al riallineamento contabile crediti di cicli precedenti.
- I Debiti si riducono (-€ 0,332M€), a testimonianza della costante ed attenta gestione dei pagamenti verso fornitori.

Sul lato passivo si segnala l'incremento dei Risconti Passivi per Progetti e Ricerche in Corso (9 M€), che riflette la crescente intensità dell'attività progettuale finanziata da terzi.

Il risultato positivo dell'esercizio ed il conseguente incremento del Patrimonio Netto, contribuisce a consolidare la struttura patrimoniale della Scuola e la sua capacità di affrontare gli investimenti strategici programmati.

STATO PATRIMONIALE - ATTIVO	Saldo al 31.12.25	Saldo al 31.12.24
A) IMMOBILIZZAZIONI		
I IMMATERIALI	2.730.510,75	3.414.666,93
II MATERIALI	9.599.780,85	6.123.339,63
III FINANZIARIE	37.583,00	37.583,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	12.367.874,60	9.575.589,56
B) ATTIVO CIRCOLANTE		
I RIMANENZE	0,00	0,00
II CREDITI	11.037.187,61	5.507.319,83
III ATTIVITA' FINANZIARIE	0,00	0,00
IV DISPONIBILITA' LIQUIDE	36.862.172,79	30.900.563,94
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	47.899.360,40	36.407.883,77
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	1.350.118,82	305.923,81
D) RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	330.998,71	520.788,33
TOTALE ATTIVO	61.948.352,53	46.810.185,47

Tabella 15: Stato patrimoniale attivo - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

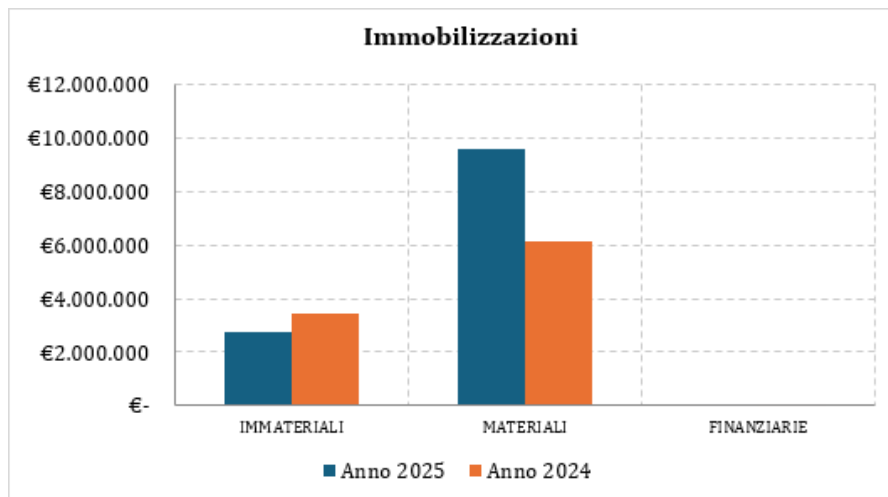


Grafico 7: Stato patrimoniale attivo - Immobilizzazioni- Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

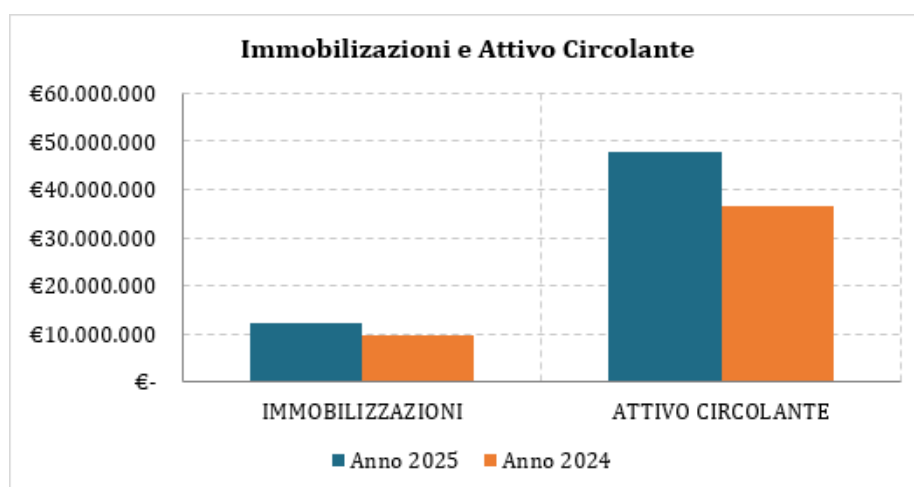


Grafico 8: Composizione dell'attivo – Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	Saldo al 31.12.25	Saldo al 31.12.24
A) Patrimonio netto	23.163.483,24	19.379.484,83
I FONDO DI DOTAZIONE	126.371,17	126.371,17
II PATRIMONIO VINCOLATO	12.264.966,76	10.054.266,00
III PATRIMONIO VINCOLATO	10.772.145,31	9.198.847,66
B) Fondo per rischi ed oneri	371.166,01	351.062,78
C) Trattamento di fine rapporto	0,00	0,00
D) Debiti	2.133.982,73	2.466.055,22
E) Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti	11.355.750,61	8.742.798,08
F) Risconti passivi per progetti e ricerche in corso	24.923.969,94	15.870.784,56
Totale passivo	61.948.352,53	46.810.185,47

Tabella 16: Stato patrimoniale passivo - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

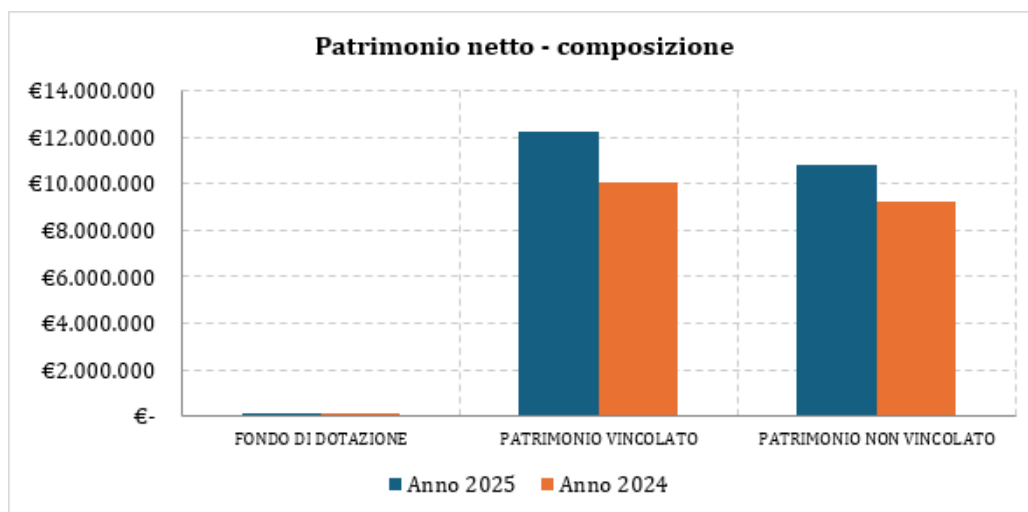


Grafico 9: Composizione Patrimonio Netto - Fonte dato: Bilancio Unico di Ateneo 2025

3.6 Indici di sostenibilità economica-finanziaria

Per la programmazione delle attività della Scuola vengono monitorati costantemente gli indici di sostenibilità economico-finanziaria nel rispetto dei requisiti previsti dalle Linee Guida ANVUR per l'Accreditamento iniziale e periodico delle Scuole Superiori a Ordinamento Speciale da verificare attraverso gli indicatori di cui all'allegato E del DM 987/2016:

ISEF (sostenibilità economico-finanziaria), IDEB (indebitamento) e IP (spese di personale).

La valutazione positiva del requisito è verificata qualora risultino nei limiti, tutti e tre i suddetti indicatori ($ISEF \geq 1$, $IDEB < 15\%$, $IP < 80\%$) nell'ultimo triennio oppure, se al di fuori dei limiti, sia predisposto un piano chiaro di miglioramento e raggiungimento degli obiettivi indicati in un triennio.

Gli indicatori previsti dal D.Lgs. 49/2012 confermano una situazione di piena sostenibilità economico-finanziaria.

Nel 2025 l'Indicatore di Sostenibilità Economico-Finanziaria (ISEF) è risultato pari a 2,07, valore ampiamente superiore alla soglia minima prevista dalla normativa. L'incidenza delle spese di personale si è attestata al 43,8%, mantenendosi ben al di sotto del limite dell'80%, mentre l'indicatore di indebitamento risulta pari a zero.

La Scuola conferma pertanto una solida capacità di sostenere le proprie attività senza ricorso all'indebitamento e con ampi margini rispetto ai limiti ministeriali di sostenibilità.

A completamento del quadro gestionale, l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti registra un valore pari a -15,78 giorni, evidenziando un adeguato livello di efficienza amministrativa e la capacità dell'Ateneo di garantire pagamenti ai fornitori in anticipo rispetto alle scadenze previste.

Nel complesso, i risultati economici e gli indicatori di sostenibilità confermano la disponibilità di risorse adeguate a supportare il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo e l'attuazione delle principali iniziative di sviluppo previste nel Piano di Orientamento Strategico 2025-2031.

	2023	2024	2025
ISEF (sostenibilità economico-finanziaria)	2,27	2,2	2,07
IP (spese del personale)	36,18%	37,3%	43,80
IDEB (indebitamento)	0	0	0

Tabella 17: indice di sostenibilità economica

Fonti:

Bilancio unico di esercizio 2025 – (pag. 13)

PROPER 2024

PROPER 2023

Le condizioni di bilancio, unitamente alle riserve disponibili e alle disponibilità liquide, non evidenziano criticità in termini di sostenibilità economica nel breve periodo. Permane tuttavia un costante monitoraggio dell'andamento dei costi, con particolare attenzione alle spese energetiche, influenzate dal contesto internazionale e dalla volatilità dei prezzi delle materie prime.

Una voce di costo da tenere particolarmente monitorata in considerazione della sua rilevanza e complessità è la voce del costo del personale che è influenzata dagli aumenti stipendiali per i rinnovi contrattuali del personale contrattualizzato e dall'adeguamento delle retribuzioni del personale non contrattualizzato.

4 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

4.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il presente documento è stato redatto dal Direttore generale con il supporto dell'U.O. Legale, Assicurazione Qualità e valutazione e con la collaborazione della Responsabile dell'Area Risorse Umane, Affari generali e Servizi e del Responsabile dell'Area Bilancio, Ricerca e Innovazione. Il presente documento integra la rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati, sia a livello politico-istituzionale e strategico, sia a livello operativo-gestionale, anche sulla base dei documenti sullo stato di avanzamento della programmazione triennale. Di seguito si presenta una rappresentazione schematica del processo.

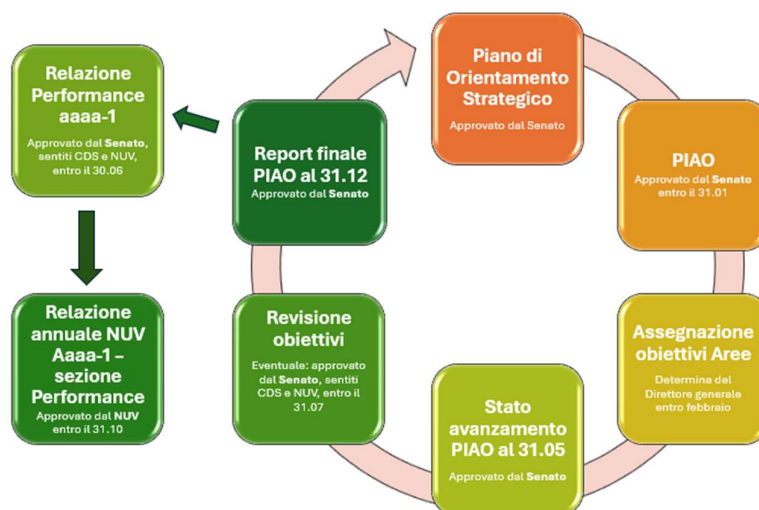


Figura 6: Ciclo Performance

Fonte dato: SMVP 2025

4.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Il ciclo della performance della Scuola IUSS nel 2025 ha proseguito il suo consolidamento come strumento integrato di pianificazione, monitoraggio e valutazione, rafforzando la coerenza tra le diverse componenti della programmazione strategica, triennale e gestionale. Un elemento di particolare rilievo è stato la maggiore integrazione tra la pianificazione istituzionale e quella economico-finanziaria, evidenziata dall'interconnessione tra il Piano di orientamento strategico, il Piano di programmazione triennale, il PIAO e il bilancio.

Tra i principali punti di forza emersi nell'anno 2025 si segnalano:

- il miglioramento della qualità della programmazione e della rendicontazione, sostenuto dall'adozione di un sistema di monitoraggio sistematico e integrato che consente una tracciabilità completa dei risultati. La procedura informatizzata, attivata a fine 2025 per la gestione della nuova Programmazione Triennale Istituzionale, servirà a rendere più efficiente ed efficace il processo, permettendo un monitoraggio costante, condiviso fra tutti i soggetti coinvolti nella realizzazione degli obiettivi;
- la sempre più completa integrazione, nell'ambito della strutturazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, ha favorito una piena coerenza tra i diversi documenti di programmazione, consentendo una rappresentazione più chiara e organica degli obiettivi, delle azioni e dei target a tutti i livelli dell'organizzazione;
- l'evoluzione della cultura della performance, grazie a un percorso condiviso con il personale per la definizione delle nuove schede di valutazione dei comportamenti, utilizzate per la seconda annualità consecutiva, che ha rafforzato la consapevolezza sul sistema di valutazione e i suoi obiettivi e, anche attraverso i colloqui svolti, ha reso l'attività di autovalutazione e valutazione un momento di confronto importante e di crescita del personale.
- la previsione, a partire dal 2026, di un incontro plenario con il personale tecnico amministrativo finalizzato ad illustrare le strategie della Scuola e le azioni che la stessa vuole mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi. L'incontro vuole consentire un pieno coinvolgimento del PTA nel ciclo della performance, affinché non si consideri solo un mero esecutore delle azioni assegnate, ma parte integrante del sistema della performance.

La criticità della gestione dei dati, che non riguarda soltanto la complessità nella gestione dei dati e nella loro integrazione, ma anche la difficoltà nella costruzione di una cultura del dato (certificazione, attendibilità, tempestività...). L'informatizzazione della programmazione rappresenta un'opportunità rilevante, ma richiederà uno sforzo di integrazione con i diversi database in uso e di consolidamento dei dati al fine di renderli stabili e attendibili.

A questo si aggiunge un'ulteriore potenziale criticità, più legata agli aspetti metodologici degli indicatori e relativa alla necessità di definire strumenti di misurazione di impatto degli obiettivi, fondamentali in particolare per la misurazione dei risultati connessi al valore pubblico.

Nel complesso, il ciclo della performance nell'anno 2025 ha evidenziato una crescente maturità e una maggiore efficacia nel presidio degli obiettivi in connessione con le risorse utilizzate. Ne sono un indicatore gli alti livelli di performance istituzionale e organizzativa registrati, conseguenza anche di una maggiore consapevolezza del ciclo della performance nella governance della Scuola e nella struttura amministrativa di supporto.

Allegato 1: Performance istituzionale

AZIONI	RESPONSABILI	INDICATORE	METODO DI RILEVAZIONE	soglie di raggiungimento	DATO DI PARTENZA	VALORE TARGET	PERIODO RILEVAZIONE TARGET	stato avanzamento al 31 maggio 2025	stato avanzamento al 31 dicembre 2025	RIF. OBIETTIVI	PONTE DATO (Responsabile)	NOTE
F.1.1 Incrementare il n. di posti gratuiti assegnati	Prorettore ai Corsi ordinari	rapporto tra numero posti gratuiti e numero totale di posti	n. posti di I e II livello gratuiti a assegnati/n. posti a bando per UnIPV	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	63%	100%	a.a. 25/26	N.A.	100%	Piano strategico	ESSE3 (U.O. Corsi ordinari)	Obiettivo raggiunto
F.1.2 Emanare avviso per l'assegnazione di contributi per allievi in situazione di disagio economico	Prorettore ai Corsi ordinari	n. avvisi per l'assegnazione contributi	conteggio numero avvisi emanati	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	0	2	somma del triennio 24-26	0	0	Piano strategico	REPERTORIO DECRETI (U.O. Orientamento, servizi agli allievi)	Obiettivo programmato a livello di struttura amministrativa
F.1.3 Ottimizzazione del carico didattico complessivo dovuto alla doppia qualità di allievi CO e di alunni dei Collegi di merito	Prorettore ai Corsi ordinari	n. progetti presentati al Ministero	conteggio numero progetti inviati	raggiunto 1 non raggiunto 0	0	1	a.a. 25/26	N.A.	1	Piano strategico	TITULUS (U.O. Affari generali)	Obiettivo raggiunto
F.2.2 Emanare il bando con nuova procedura concorsuale per concorso di ammissione	Rettore	n. bandi di ammissione	conteggio numero bandi emanati	raggiunto 1 non raggiunto 0	0	1	a.a. 25/26	N.A.	1	Piano strategico	REPERTORIO DECRETI (U.O. Corsi ordinari)	Obiettivo raggiunto
F.3.1 Emanare il nuovo bando per assegnazione borse mobilità estero	Prorettore ai Corsi ordinari	n. bandi mobilità	conteggio numero bandi emanati	raggiunto tra 2 e 3 non raggiunto tra 0 a 1	0	3	somma del triennio 24-26	4	5	Piano strategico PRO3	REPERTORIO DECRETI (U.O. Orientamento, servizi agli allievi)	Obiettivo raggiunto
F.4.1 Realizzare attività formative trasversali di ambito	Presidente Scuola di dottorato	n. attività formative trasversali di ambito attivati	conteggio numero attività formative	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	0	15	somma del triennio 24-26	6	9	Piano strategico	ESSE3 (U.O. PhD e corsi post laurea)	Rif. Ob. PhD.1.1.1 Piano triennale di programmazione istituzionale 2026/2028
F.4.2 Realizzare attività formative trasversali di Scuola	Presidente Scuola di dottorato	n. attività formative trasversali di Scuola attivati	conteggio numero attività formative	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	0	6	somma del triennio 24-26	5	7	Piano strategico	ESSE3 (U.O. PhD e corsi post laurea)	Rif. Ob. SPhD.1.1.1 Piano triennale di programmazione istituzionale 2026/2028
F.4.3 Realizzare azioni di miglioramento dell'offerta formativa e dei servizi ai dottorandi	Presidi	Programmazione Classi										
F.5.1 Attivare accordi per l'istituzione del nuovo corso di dottorato nazionale	Rettore	% accordi sottoscritti	rapporto numero accordi sottoscritti/numero enti aderenti	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	0	100%	a.s. 2025	100%	100%	Piano strategico	ARCHIVIO CONVENZIONI (U.O. Affari generali)	Obiettivo raggiunto
F.5.2 Avviare il corso di dottorato in collaborazione con Fondazione Telethon	Rettore	n. corsi avviati	conteggio numero corsi di dottorato nazionale di nuova istituzione accreditati	raggiunto 1 non raggiunto 0	0	1	biennio 2025-2026	N.A.	1	Piano strategico	Piattaforma accreditamento (U.O. PhD e Corsi post laurea)	Obiettivo raggiunto
F.6.1 Aumentare i candidati al concorso di ammissione ai Corsi ordinari	Prorettore ai Corsi ordinari	aumento del tasso di selezione	numero di domande/numero di posti I livello e ciclo unico banditi Unipv	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	6,6	+25%	a.s. 2026	N.A.	9,76	Piano strategico	ESSE3 (U.O. Corsi ordinari)	Obiettivo raggiunto
F.6.2 Aumentare la qualità delle candidature ai concorsi di ammissione Corsi PhD	Presidi	Programmazione Classi										
R.1.1 Consolidamento il n. di laboratori	Prorettore alla ricerca	n. documenti approvati dal Senato	n. delibere	raggiunto 1 non raggiunto 0	0	1	a.s. 2025	0	1	Piano strategico	ARCHIVIO DELIBERAZIONI (U.O.	Obiettivo raggiunto
R.1.2 potenziamento	Presidi	Programmazione Classi										
R.2.1 Aumentare il numero di pubblicazioni valutabili ai fini della VQR	Presidi	Programmazione Classi										
R.2.2 Organizzare e partecipare ad eventi scientifici di rilevanza internazionale	Presidi	Programmazione Classi										
R.3.1 Aumentare il finanziamento da progetti competitivi	Presidi	Programmazione Classi										
R.3.2 Aumentare il finanziamento da conto terzi, contratti con soggetti terzi e accordi art. 15	Presidi	Programmazione Classi										
R.4 Attivare un osservatorio nazionale sul dibattito in materia di sostenibilità e clima	Preside Classe STS	Programmazione Classi										
I.1 Realizzare attività e progetti di valorizzazione della ricerca e impatto sulla società	Prorettore Impatto	Realizzazione attività e progetti di valorizzazione della ricerca e impatto sulla società	n. attività e progetti di valorizzazione della ricerca e impatto sulla società realizzati	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	0	2	somma del triennio 25-27		2	Piano strategico	ARCHIVIO ATTIVITA' (U.O. Trasferimento tecnologico)	Obiettivo raggiunto
I.2.2 Avviare il TTHub	Rettore	% di attività svolte	calcolo rapporto tra attività svolte e attività programmate	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79%	0	100%	somma del triennio 24-26		80%	Piano strategico	ARCHIVIO ATTIVITA' (U.O. Trasferimento)	Obiettivo raggiunto
I.3.2 Sviluppare le attività ed estendere coinvolgimento ex allievi	Direttore Generale	% di attività svolte	calcolo rapporto tra attività svolte e attività programmate	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	0	100%	somma del triennio 25-27		80%	Piano strategico	ARCHIVIO ATTIVITA' (U.O. Organi di governo)	Obiettivo raggiunto
I.4.2 Sviluppare un Progetto di comunicazione social attraverso il coinvolgimento degli allievi	Rettore	Aumento soddisfazione allievi in relazione ai social della Scuola	indice soddisfazione social dal questionario servizi allievi	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	5,1	6	a.s. 2026	N.A.	N.A.	Piano strategico	ARCHIVIO DATI ROS (U.O. Legale, Assicurazione Qualità e Valutazione)	Rif. Ob. C.1.1.2 Piano triennale di programmazione istituzionale 2026/2028
INT.1.2 Stipulare accordi internazionali per aumento candidature PhD	Prorettore alle Relazioni internazionali	n. accordi	conteggio n. accordi deliberati dal Senato	raggiunto tra 2 e 3 non raggiunto tra 0 a 1	0	3	somma del triennio 25-27	0	N.A.	Piano strategico	ARCHIVIO DELIBERAZIONI (U.O. Organi di governo)	Rif. Ob. REINT.1.1.2 Piano triennale di programmazione istituzionale 2026/2028

INT.1.3 Attivare accordi di collaborazione per attività di ricerca con enti esteri	Presidi	Programmazione Classi										
INT.2 Aumentare n. visiting in ingresso o in uscita	Presidi	Programmazione Classi										
FA.1.1 Aumentare personale docente	Rettore	n. docenti e ricercatori di nuova assunzione nel triennio	conteggio docenti e ricercatori a tempo pieno, a tempo definito e in convenzione strutturati nella Scuola	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	43	55	dato al 31.12.2026	N.A.	N.A.	Piano strategico	ARCHIVIO CSA (U.O. Risorse umane)	Il dato è stato integrato nella programmazione del PIAO
FA.1.2 Aumentare personale tecnico-amministrativo	Direttore Generale	n. unità di personale a tempo indeterminato e determinato	conteggio personale tecnico amministrativo a tempo determinato e indeterminato	raggiunto da 80 a 100% parzialmente da 50 a 79% non raggiunto <50%	37	48	dato al 31.12.2026	N.A.	N.A.	Piano strategico	ARCHIVIO CSA (U.O. Risorse umane)	Il dato è stato integrato nella programmazione del PIAO
FA.2 Concludere i lavori del Progetto CampIUSS	Rettore	n. documenti di consegna	conteggio n. documenti	raggiunto 1 non raggiunto 0	0	1	dato al 31.12.2026	N.A.	N.A.	Piano strategico	ARCHIVIO (Area RUAS)	obiettivo assegnato al Direttore generale per l'a.s. 2026 rif. PIAO 2026/2028
FA.3 CampIUSS: studio di fattibilità progetto di ristrutturazione del secondo edificio basilica	Rettore	n. documenti di consegna	conteggio n. documenti	raggiunto 1 non raggiunto 0	0	1	dato al 31.12.2027	N.A.	N.A.	Piano strategico	ARCHIVIO (Area RUAS)	obiettivo assegnato al Direttore generale per l'a.s. 2026 rif. PIAO 2026/2028

OBIETTIVI 2025

Direttore Generale	Peso	Realizzazione
Miglioramento organizzazione	20%	19%
Potenziamento sistemi informativi	10%	10%
Rafforzamento ricerca	10%	10%
Sviluppo offerta formativa e orientamento	10%	9%
Potenziamento spazi	10%	8%
Tempi di pagamento	30%	30%
Formazione del personale	10%	10%
Indice sintetico di valutazione		96%

OBIETTIVO 1

Potenziamento sistemi informativi

OBIETTIVO DG

Peso

20%

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	Miglioramento strumenti	35%		
Azione 1.1	Revisione Sistema di misurazione e valutazione della performance		sì	Deliberazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del Senato accademico e del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza nelle sedute del 17 dicembre 2025
Azione 1.2	Implementazione del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza		sì	Implementazione del sistema di verifica attraverso l'analisi del processo relativo ai controlli per la trasparenza e la prevenzione della corruzione e trasmissione, la definizione di un nuovo sistema di controllo decentrato e la creazione di un form da somministrare a partire da gennaio 2026 ai responsabili delle Unità organizzative per la verifica degli esiti dei controlli di competenza per la trasparenza e la prevenzione della corruzione
Azione 1.3	Attuazione del piano formativo previsto dal progetto PRO3 Progetto 1: Training, Innovation and Networking - TIN		no	predisposto gestionale per monitoraggio corsi; individuato fornitore e corsi da svolgere come da report prot. n. 17973
Azione 1.4	Sviluppo di un sistema di programmazione e monitoraggio della formazione del personale		sì	acquistato il software Cineca e messo in produzione

Azione 1.5	Implementazione di una piattaforma digitale condivisa tra le UO per la gestione e il monitoraggio dei flussi di lavoro e dei progetti		Si	Identificazione del Software Trello quale rispondente alle necessità della Scuola, con relativo acquisto di licenze.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			80%	
Macroazione 2	Accreditamento periodico della Scuola	45%		
Azione 2.1	Verifica dello stato dell'arte in relazione ai contenuti AVA3 applicabili alla Scuola, attraverso strumenti di autovalutazione che consentano di mettere in evidenza le criticità e gli ambiti di miglioramento		si	Deliberazione del Report sugli esiti dell'esercizio di autovalutazione nella seduta del PQA del 11 dicembre 2025. Deliberazione del Report del Direttore generale nella seduta del PQA dell'11 dicembre 2025 con analisi delle criticità emerse e individuazione dei possibili margini di miglioramento emersi dall'esercizio di autovalutazione.
Azione 2.2	Definizione azioni di miglioramento sulla base dell'esito dell'analisi		si	
Azione 2.3	Completamento e implementazione strumenti del Sistema di AQ della Scuola		si	Implementazione del sistema con: - Linee guida ROS (seduta 15 aprile 2025) - Modello unico relazione annuale e riesame dei centri/laboratori di ricerca (seduta 19 febbraio 2025) - Modello di riesame dell'offerta dottorale e della Scuola di dottorato della Scuola (seduta 19 maggio 2025) - Modello di riesame della ricerca della Scuola (seduta 19 maggio 2025) - Modello di buone prassi per la presentazione al NUV dei processi di eccellenza della Scuola (seduta 19 maggio 2025) - revisione dei Processi AQ dei Corsi ordinari e relativa schema di riesame (seduta 25 settembre 2025) - Linee Guida per la gestione dei processi che coinvolgono la Consulta dei portatori di interesse (seduta 21 ottobre 2025) - Linee guida per la gestione dei reclami (seduta 17 novembre 2025) - Modello riesame Classi (seduta 11 dicembre 2025) - Revisione processi AQ della Ricerca (seduta 11 dicembre 2025)
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 3	Normativa interna e innovazione procedure	20%		

Azione 3.1	Revisione Codice etico e di comportamento		sì	Deliberazione della revisione del Codice etico e di comportamento nella seduta del Senato accademico del 17 dicembre 2025 ed emanazione con D.R. n. 798/2025
Azione 3.2	Revisione Procedura e indicatori scatti stipendiali		sì	Effettuata revisione della procedura di presentazione della domanda .Effettuato banchmarking con altre università; effettuato studio di fattibilità per verifica che indicatori per l'utilizzo degli indicatori per l'assegnazione delle risorse
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			93%	

Rif Obiettivo piano di Programmazione e documenti di programmazione:	Piano strategico - Accreditamento periodico Piano di aggiornamento normativo
Budget	
Bilancio di previsione di Ateneo unico autorizzatorio esercizio 2025	
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 5.000,00
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.04.04 - Canoni e licenze d'uso	€ 10.000,00
UA.00 - PJ: PRO3_2425 CA.04.43.18.15 - Formazione al personale	€ 7.500,00

OBIETTIVO 2

Potenziamento sistemi informativi

OBIETTIVO DG

Peso

10%

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	Informatizzazione, gestione ed integrazione digitale dei processi della Scuola.	50%		
Azione 1.1	Sperimentazione di un sistema per la programmazione delle attività della struttura amministrativa		sì	Sperimentazione di un software per la programmazione delle attività della struttura amministrativa, verifica dell'esito della sperimentazione ed estensione all'intera struttura a partire da gennaio 2026
Azione 1.2	Informatizzazione scatti stipendiali		sì	Individuata come modalità di informatizzazione l'utilizzo di PICA. Approvato dal senato in data 17.12.2025

Azione 1.3	Informatizzazione del processo di programmazione e monitoraggio della formazione		sì	programma acquistato e messo in produzione
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Transizione digitale e Business Intelligence	50%		
Azione 2.1	Progettazione di un cruscotto digitale tematico per il controllo di gestione a supporto degli organi di governo		sì	A valle di un'analisi strutturata dei fabbisogni informativi degli organi di governo attraverso incontri mirati e revisione dei flussi decisionali esistenti. Sono state individuate principali aree informative strategiche e operative a supporto dei processi di pianificazione, controllo e valutazione delle performance della Scuola. Sulla base dei bisogni rilevati, sono state identificate metriche chiave e KPI coerenti con gli obiettivi strategici della Scuola e con i sistemi di programmazione di Ateneo.
Azione 2.2	Definizione degli strumenti per il monitoraggio in itinere economico-finanziario Piano Strategico di Ateneo		sì	è stato creato un modello strutturato di monitoraggio economico-finanziario finalizzato al presidio dell'attuazione del Piano Strategico di Ateneo, futuro. Il modello consente il controllo sistematico delle risorse, la verifica degli scostamenti e il collegamento tra obiettivi strategici e risultati economici. Approvata variazione di scostamento e modello di pre-consuntivo È stata definita una timeline annuale di monitoraggio, articolata in fasi periodiche di rilevazione, analisi e reporting. La pianificazione temporale garantisce coerenza con i cicli di programmazione e bilancio, assicurando un flusso informativo regolare. È stato progettato un sistema di alert automatici per l'individuazione tempestiva di criticità di spesa e scostamenti rispetto agli obiettivi programmati. Il sistema supporta azioni correttive rapide e rafforza il controllo proattivo sull'andamento economico-finanziario. Attualmente il sistema è valorizzato manualmente e da automatizzare digitalmente per il futuro.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			100%	

Rif Obiettivo piano di Programmazione e documenti di programmazione:

Piano informatizzazione

Budget
Bilancio di previsione di Ateneo unico autorizzatorio esercizio 2025

UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 7.500,00
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.04.04 - Canoni e licenze d'uso	€ 15.000,00

OBIETTIVO 3

Rafforzamento Ricerca

OBIETTIVO DG

Peso

10%

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	Miglioramento e valorizzazione della Qualità della Ricerca e Impatto sulla Società	35%		
Azione 1.1	Ottimizzazione e miglioramento della procedura VQR		si	È stata prodotta una bozza di linee guida e un piano operativo dettagliato per strutturare meglio il processo della VQR. Prot. 17758/2025 del 19/12/2025
Azione 1.2	Promozione e connessione dei risultati dei ricercatori con attività di pubblic engagement		si	Due eventi organizzati nel 2025: Settimana della protezione civile in EUCENTRE ed evento organizzato a dicembre "Wearable Minds". Prot. 17758/2025 del 19/12/2025
Azione 1.3	Piano di rafforzamento e sensibilizzazione sui temi OPEN ACCESS e OPEN SCIENCE		si	Corso di formazione personale UO Ricerca, è stata inviata una manifestazione di interesse sulle risorse elettroniche di maggior interesse dei nostri docenti/ricercatori e condiviso tutto con il Rettore alla Ricerca per delineare gli obiettivi e azioni possibili nel 2026, Prot. 17758/2025 del 19/12/2025
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Potenziamento ed integrazione dei laboratori, delle infrastrutture di ricerca e trasferimento tecnologico	35%		
Azione 2.1	Progettazione e partecipazione a bandi per contributi per investimenti laboratori e infrastrutture di ricerca		si	Bando IRTT Regione Lombardia. Prot. 17531/2025 del 16/12/2025.

Azione 2.2	Progettazione del primo ciclo di imprenditorialità dell'HUB TT		si	L'obiettivo è stato conseguito mediante la progettazione e l'attuazione del primo ciclo di imprenditorialità dell'HUB TT, realizzato attraverso l'iniziativa IUSS Call for Ideas 2025. Le attività hanno riguardato la definizione dell'impianto complessivo del ciclo, la gestione del bando e delle candidature, il coordinamento delle attività formative e di mentoring, nonché l'organizzazione dell'evento finale di pitching. L'iniziativa risulta, allo stato attuale, conclusa. Il primo ciclo ha consentito la raccolta di 19 idee afferenti a 3 aree tematiche strategiche, l'individuazione di progetti di ricerca con elevato potenziale di valorizzazione e l'avvio di una nuova proposta di brevetto, evidenziando al contempo un elevato livello di partecipazione e gradimento delle attività formative. Sulla base dei risultati conseguiti, l'U.O. Rapporti con le Imprese e Impatto è attualmente impegnata nel coordinamento delle attività propedeutiche all'organizzazione della partecipazione dei team selezionati alla Silicon Valley Fellowship, quale fase di accompagnamento post-selezione. Il relativo report è stato trasmesso in data 18.12.2025 con protocollo n. 17714/2025.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 3	Competitività e innovazione della ricerca attraverso Bandi Strategici	30%		
Azione 3.1	Identificazione e mappatura delle opportunità di finanziamento e potenziamento della ricerca da parte di enti esterni		si	Sono state pubblicate tre newsletter di cadenza mensile (ottobre, novembre e dicembre); è stato creato su MyPortal una pagina con le opportunità di finanziamento aperte al momento della consultazione. Prot. 17520/2025 del 16/12/2025
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			100%	

Rif Obiettivo piano di Programmazione e documenti di programmazione:

Piano di programmazione - Obiettivo I2

Budget	
Bilancio di previsione di Ateneo unico autorizzatorio esercizio 2025	
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 25.000,00

UA.00 - IUSS - PJ:EFC_PNRR_M4C1_DM291 - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 15.000,00
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.03.01 - Spese per convegni	€ 1.500,00
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.04.02 - Servizi fotocomposizione, stampa, legatoria e costi per pubblicazioni d'ateneo	€ 4.000,00

OBIETTIVO 4

Sviluppo offerta formativa e orientamento

OBIETTIVO DG

Peso

10%

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	Potenziamento offerta formativa	40%		
Azione 1.1	Accreditamento nuovo corso di dottorato in convenzione con Telethon		sì	Completata la procedura ministeriale di accreditamento del Corso di dottorato STAT entro la scadenza prevista del 12 giugno 2025. Il dottorato è stato accreditato con valutazione positiva di ANVUR.
Azione 1.2	Emanazione bando e avvio del nuovo corso di dottorato in convenzione con Telethon		sì	Emanazione del Bando per il concorso di ammissione al Corso di dottorato STAT icon Decreto Rettorale n. 458 del 21 luglio 2025
Azione 1.3	Realizzazione di almeno l'80% delle attività formative di terzo livello previste nell'ambito del Progetto Educating Future Citizens per l'anno 2025		sì	Realizzazione delle attività formative di terzo livello previste nel progetto EFC come riprogrammate nel corso dell'anno 2025, anche a seguito dell'emanazione, già in fase avanzata del Progetto, delle specifiche Linee guida per la rendicontazione.
Azione 1.4	Supporto al Progetto di Ottimizzazione del carico didattico complessivo degli allievi CO		sì	Supporto al progetto Nexus nella sezione relativa al carico didattico complessivo degli allievi CO. Deliberazione del Programma Nexus - Memorandum of understanding nella seduta del Senato accademico del 25 giugno 2025.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Consolidamento dottorato nazionale SDC	20%		
Azione 2.1	Rinnovo o sottoscrizione di accordi con soggetti pubblici o privati per l'avvio del nuovo ciclo del corso con un numero almeno pari al 30% del ciclo precedente		sì	Rinnovo delle convenzioni con soggetti pubblici e privati per l'avvio del nuovo ciclo del Corso di dottorato Nexus in numero pari al 53%.
Azione 2.2	Reperimento almeno 40 borse		no	Il bando di concorso per l'ammissione al Corso di dottorato SDC ha previsto n. 36 borse.

Azione 2.3	Accreditamento nuovo ciclo del corso i dottorato nazionale		sì	Completata la procedura ministeriale di accreditamento del Corso di dottorato SDC entro la scadenza prevista del 12 giugno 2025. Il dottorato è stato accreditato con valutazione positiva di ANVUR.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			66,66%	
Macroazione 3	Orientamento	40%		
Azione 3.1	Coordinamento Progetto Educating Future Citizens		sì	Coordinamento gestionale del progetto e calendarizzazione/definizione OdG e lavoro istruttorio di competenza per n. 11 sedute del Comitato di coordinamento e n. 7 del Gruppo di monitoraggio nel 2025.
Azione 3.2	Realizzazione di almeno l'80% delle attività di orientamento previste nell'ambito del Progetto Educating Future Citizens per l'anno		sì	Realizzazione delle attività di orientamento previste nel progetto EFC come riprogrammate nel corso dell'anno 2025, anche a seguito dell'emanazione, già in fase avanzata del Progetto, delle specifiche Linee guida per la rendicontazione.
Azione 3.3	Definizione di un sistema di monitoraggio della qualità delle iniziative realizzate		sì	Definizione di un sistema di monitoraggio della qualità delle iniziative realizzate con approvazione da parte del Gruppo monitoraggio del documento "Sistema di Monitoraggio e Controllo del Progetto Educating Future Citizens (EFC)" nella seduta del 14 novembre 2025
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			93%	

Rif Obiettivo piano di Programmazione e documenti di programmazione:

Piano di programmazione
Obiettivo F.1.3
Piano di programmazione
Obiettivo F.3.1
Piano di programmazione
Obiettivo F.5.1
Piano di programmazione
Obiettivo F.5.2

Budget	
Bilancio di previsione di Ateneo unico autorizzatorio esercizio 2025	
UA.00 - IUSS - PJ:PRO3_NEW_25 - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 10.000,00
UA.00.05.02.01.06 - DOTTORATO HDR - CA.04.46.05.04.01 - Borse di studio dottorato ricerca	€ 149.800,00

UA.00.04.02.01.01 - DOTTORATO SBB - CA.04.46.05.04.01 - Borse di studio dottorato ricerca	€ 149.800,00
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 10.000,00
UA.00 - IUSS - PJ:EFC_PNRR_M4C1_DM291 - CA.04.41.10.12 - Ospitalità visiting professor, esperti e relatori	€ 96.600,00
UA.00 - IUSS - PJ:EFC_PNRR_M4C1_DM291 - CA.04.43.18.01 - Missioni ed iscrizioni a convegni personale docente	€ 24.150,00
UA.00 - IUSS - PJ:EFC_PNRR_M4C1_DM291 - CA.04.41.03.01.01 - Spese per convegni	€ 24.150,00
UA.00 - IUSS - PJ:EFC_PNRR_M4C1_DM291 - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 48.300,00

OBIETTIVO 5

Potenziamento spazi

OBIETTIVO DG

Peso

10%

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	Ottimizzazione spazi	40%		
Azione 1.1	Progetto di riorganizzazione delle attuali sedi		si	Dismesse: Sede di Cardano e Sede di Flowlab e confermata sede di Marelli e rientro di tutto il PTA in Broletto
Azione 1.2	Progetto di riorganizzazione delle sedi a seguito della definizione degli spazi presso Campiuss		si	Dismessa Sede di Cardano e confermata sede di Marelli e rientro di tutto il PTA in Broletto. Presso Campuss Basilica Grande programmazione di installazione dei laboratori di IUSS. Presso Campiuss trasferimento e messa in funzione FLOWLAB
Azione 1.3	Studio di fattibilità per piano sostenibilità delle sedi		si	effettuato studio di fattibilità
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Sviluppo Sede Campiuss	30%		
Azione 2.1	Studio di fattibilità GARR per Campiuss		si	Studio di fattibilità tecnico economico presentato e approvato nella Delibera Senato del 17.12.2025
Azione 2.2	Analisi dello stato di fatto e possibili interventi su Basilica 2 ed Edificio 3		si	Redatto quadro esigenziale e docfap con approvazione nel senato del 17.12.2025 per edificio a Basilica 2.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 3	Realizzazione sede Campiuss Ba	30%		

Azione 3.1	Progettazione ed esecuzione procedura di acquisto degli arredi Campiuss Basilica 1		parzialmente realizzato	Effettuato affidamento per la progettazione degli arredi. In corso revisione capitolato tecnico arredi ricevuto dalla consulente
Azione 3.2	Affidamento lavori relativi al DM 774/2024		si	Effettuati affidamenti con determine del rup dalla 162 alla 165 e rendicontato il finanzimaneto nei termini al ministero tramite piattaforma ministeriale
Raggiungimento macro azione			30%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			79%	

Rif Obiettivo piano di Programmazione e documenti di programmazione:	FA.2 Concludere i lavori del Progetto CamplUSS e FA.3 CamplUSS: studio di fattibilità progetto di ristrutturazione del secondo edificio basilica
Budget	
Bilancio di previsione di Ateneo unico autorizzatorio esercizio 2025	
UA.00.12 - CAMPIUSS - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 35.000,00
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.41.09.03 - Altre prestazioni e servizi da terzi	€ 10.000,00
UA.00 - IUSS - PJ:EFC_PNRR_M4C1_DM291 - CA.01.11.03.02 - Mobili e arredi aule	€ 340.000,00

OBIETTIVO 6

Tempi di pagamento

OBIETTIVO DG

Peso

30%

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	Indicatore di tempestività dei pagamenti	100%		
Azione 1.1	Indicatore del tempo medio di pagamento inferiore a 30 giorni calcolato sull'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024.		si	INDICATORE ANNUALE 2025: Indicatore calcolato da U-GOV -15.78gg Indicatore calcolato da PCC -16gg Pubblicato nella sezione di A.T. del sito internet.
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			100%	

OBIETTIVO 7

Formazione del personale

OBIETTIVO DG**Peso****10%**

Obiettivo		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	N. ore di formazione del personale pro capite	100%		
Azione 1.1	N. ore medie di formazione pro capite pari a 40*		si	n. ore per totale dipendente: 1848; ore svolte nel 2025 2.094 ore e 44 minuti
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)			100%	

* nelle 40 ore medie sono incluse le ore di autoformazione.

Budget	
Bilancio di previsione di Ateneo unico autorizzatorio esercizio 2025	
UA.00.10 - AMMINISTRAZIONE CENTRALE - CA.04.43.18.15 - Formazione al personale	€ 15.000,00

Allegato 3: Obiettivi Aree

OBIETTIVI 2025

Obiettivi Area Didattica, Assicurazione Qualità e didattica - DIQUAL	Peso	Realizzazione
Miglioramento organizzazione	40%	100%
Potenziamento sistemi informativi	20%	100%
Sviluppo offerta formativa e orientamento	40%	100%
indice sintetico di valutazione Area	100%	

Obiettivo 1 DG - Miglioramento Organizzazione

AREA DIQUAL Peso 40%

Obiettivo 1		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Miglioramento strumenti	45%		
Azione 1.1	Definizione della proposta di revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance		sì	Elaborazione della proposta e condivisione con il Nucleo di valutazione con conseguente deliberazione da parte del Nucleo nella seduta del 21 novembre 2025
Azione 1.2	Deliberazione Sistema di misurazione e valutazione della performance - revisione		sì	Deliberazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del Senato accademico e del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza nelle sedute del 17 dicembre 2025
Azione 1.3	Analisi del processo relativo ai controlli per la trasparenza e la prevenzione della corruzione e definizione di un sistema di verifica		sì	Realizzazione dell'analisi del processo relativo ai controlli per la trasparenza e la prevenzione della corruzione e trasmissione con Protocollo 12119/2025 del 2 settembre 2025
Azione 1.4	Implementazione del nuovo sistema di verifica		sì	Implementazione del sistema di verifica attraverso la creazione di un form da somministrare a partire da gennaio 2026 ai responsabili delle Unità organizzative per la verifica degli esiti dei controlli di competenza per la trasparenza e la prevenzione della corruzione
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Accreditamento periodico della Scuola	45%		
Azione 2.1	Supporto alla predisposizione del report di analisi e individuazione criticità a seguito delle nuove indicazioni normative		sì	Supporto alla predisposizione del Report sugli esiti dell'esercizio di autovalutazione ai fini della deliberazione nella seduta del PQA del 11 dicembre 2025. Supporto alla predisposizione del Report del Direttore generale ai fini della deliberazione nella seduta del PQA dell'11 dicembre 2025 con analisi delle criticità emerse e individuazione dei possibili margini di miglioramento emersi dall'esercizio di autovalutazione.
Azione 2.2	Supporto alla predisposizione del report sulle azioni di miglioramento		sì	

Azione 2.3	Deliberazioni PQA sugli strumenti previsti nel Piano di miglioramento del Sistema di AQ della Scuola		sì	Attività di supporto all'elaborazione dei documenti del Sistema AQ e alla predisposizione delle istruttorie necessarie alle relative deliberazioni in merito ai seguenti documenti: - Linee guida ROS (seduta 15 aprile 2025) - Modello unico relazione annuale e riesame dei centri/laboratori di ricerca (seduta 19 febbraio 2025) - Modello di riesame dell'offerta dottorale e della Scuola di dottorato della Scuola (seduta 19 maggio 2025) - Modello di riesame della ricerca della Scuola (seduta 19 maggio 2025) - Modello di buone prassi per la presentazione al NUV dei processi di eccellenza della Scuola (seduta 19 maggio 2025) - revisione dei Processi AQ dei Corsi ordinari e relativa schema di riesame (seduta 25 settembre 2025) - Linee Guida per la gestione dei processi che coinvolgono la Consulta dei portatori di interesse (seduta 21 ottobre 2025) - Linee guida per la gestione dei reclami (seduta 17 novembre 2025) - Modello riesame Classi (seduta 11 dicembre 2025) - Revisione processi AQ della Ricerca (seduta 11 dicembre 2025)
Raggiungimento macro azione			100%	
Macroazione 3	Normativa interna e innovazione procedure	10%		
Azione 3.1	Supporto al processo di Revisione Codice etico e di comportamento		sì	La revisione del codice etico e di comportamento è stata presentata e approvata nella seduta del Senato accademico del 17 dicembre 2025 ed emana con D.R. n. 798/2025
Azione 3.2	Deliberazione Codice etico - revisione e Codice di comportamento		sì	
Raggiungimento macro azione			1	
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Obiettivo 2 DG - Potenziamento sistemi informativi

AREA DIQUAL Peso 20%

Obiettivo 2		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Informatizzazione, gestione ed integrazione digitale dei processi della Scuola.	100%		
Azione 1.1	Analisi processo "programmazione attività"		sì	Analisi programmazione effettuata sulla base dei file excel utilizzati per la programmazione mensile e settimanale
Azione 1.2	Supporto alla definizione di un sistema pilota per la programmazione delle attività dell'Area		sì	Individuazione delle esigenze di programmazione con un ottica di "progetto" e non esclusivamente temporale e approfondimento del software in collaborazione con l'UO Sistemi informativi

Azione 1.3	Sperimentazione del sistema		si	Realizzazione della sperimentazione con avvio nel mese di ottobre 2025 con il coinvolgimento di n. 2 Unità organizzative (Corsi ordinari e Didattica Pre laurea - Orientamento, servizi agli allievi e placement), prima con il coinvolgimento delle Responsabili di UO e poi con l'apertura in visualizzazione al personale delle UO nel mese di novembre. Verifica dell'esito della sperimentazione ed estensione a tutte le Unità organizzative dell'Area a partire da gennaio 2026.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Obiettivo 4 DG - Sviluppo offerta formativa e orientamento

AREA DIQUAL

Peso

40%

Obiettivo 3		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Potenziamento offerta formativa	40%		
Azione 1.1	Deliberazione negli organi della proposta del nuovo corso di dottorato in convenzione con Telethon		si	Deliberazione della proposta del Corso di dottorato nazionale in Science and technology for Advanced Therapies (STAT) da parte del Senato e del Consiglio direttivo e di sorveglianza per gli aspetti di competenza, nelle sedute del 26 marzo 2025. Il NUV ha espresso il parere di competenza nella seduta del 18 marzo 2025.
Azione 1.2	Sottoscrizione convenzioni con almeno quattro enti partner		si	Sottoscrizione ai fini dell'attivazione del Corso di dottorato nazionale in Science and technology for Advanced Therapies (STAT) con n. 4 soggetti pubblici e n. 5 soggetti privati.
Azione 1.3	Supporto procedura accreditamento entro le scadenze ministeriali		si	Supporto alla compilazione della scheda di accreditamento del Corso di dottorato STAT con chiusura entro la scadenza prevista del 12 giugno 2025.
Azione 1.4	Gestione procedura di concorso di ammissione del corso di dottorato in convenzione con Telethon		si	Elaborazione ed emanazione del Bando di concorso; attivazione e gestione della nuova procedura di concorso su applicativo PICA: configurazione, test, supporto ai candidati.
Azione 1.5	Supporto per la realizzazione delle attività formative di terzo livello previste nell'ambito del Progetto Educating Future Citizens per l'anno 2025		si	Supporto alle attività formative di terzo livello realizzate con le seguenti attività: organizzazione logistica delle attività, supporto amministrativo, gestione bando per assegnazione grant, gestione attività di chiusura finalizzate a pagamenti e rendicontazione.
Azione 1.6	Supporto alla stesura del Progetto di Ottimizzazione del carico didattico complessivo degli allievi CO		si	Supporto alla revisione del progetto Nexus e predisposizione istruttoria ai fini della deliberazione del Programma Nexus - Memorandum of understanding nella seduta del Senato accademico del 25 giugno 2025.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Consolidamento dottorato nazionale SDC	20%		
Azione 2.1	Deliberazione negli organi della proposta del rinnovo corso di dottorato SDC		si	Deliberazione della proposta del Corso di dottorato nazionale in Sustainable development and climate change (SDC) da parte del Senato e del Consiglio Direttivo e di Sorveglianza nella seduta del 30 aprile 2025. Il NUV ha espresso il parere di competenza nella seduta del 12 maggio 2025.
Azione 2.2	Supporto procedura accreditamento entro le scadenze ministeriali		si	Supporto alla compilazione della scheda di accreditamento del Corso di dottorato SDC con chiusura entro la scadenza prevista del 12 giugno 2025.

Azione 2.3	Gestione procedura di concorso di ammissione del corso di dottorato SDC		sì	Elaborazione ed emanazione del Bando di concorso; attivazione e gestione della procedura di concorso su applicativo PICA: configurazione, test, supporto ai candidati.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 3	Orientamento	40%		
Azione 3.1	Supporto al gruppo di lavoro 5 del Progetto EFC		sì	Organizzazione e predisposizione della documentazione per n. 7 sedute del Gruppo di lavoro 5 - Monitoraggio; elaborazione questionario customer e sistema di monitoraggio del progetto
Azione 3.2	Supporto alla realizzazione delle attività di orientamento previste nell'ambito del Progetto Educating Future Citizens per l'anno 2025		sì	Supporto alle attività di orientamento programmate, in particolare organizzazione e gestione della Scuola Estiva di orientamento in collaborazione con la Scuola di Torino; realizzazione n. 2 open day; partecipazione a n. 3 Saloni (Salone di Genova, Salone di Verona, Salone di Erba)
Azione 3.3	Supporto alla definizione dei requisiti di valutazione delle iniziative e delle modalità di rilevazione		sì	Supporto per la definizione delle modalità di monitoraggio sistematizzate nel documento ""Sistema di Monitoraggio e Controllo del Progetto Educating Future Citizens (EFC)".
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

OBIETTIVI 2025

Obiettivi Area Risorse Umane, Affari Generali e Servizi - RAS	Peso	Realizzazione
Miglioramento organizzazione	20%	65%
Potenziamento sistemi informativi	30%	100%
Potenziamento spazi	40%	79%
Formazione del personale	10%	100%
indice sintetico di valutazione Area	85%	

Obiettivo 1 DG - Miglioramento organizzazione

AREA RAS Peso 20%

Obiettivo 1		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Miglioramento strumenti	70%		
Azione 1.1	Programmazione di dettaglio delle formazione dei docenti		no	Non effettuato in quanto, a seguito del cambio di Rettore e la nomina dell prorettrice alla valorizzazione delle persone, si è ritardata la definizione del programma
Azione 1.2	Implentazione dellfa formazione dei docenti		no	Non effettuato in quanto, a seguito del cambio di Rettore e la nomina dell prorettrice alla valorizzazione delle persone si è ritardata la definizione del programma
Azione 1.3	Sviluppo di un sistema di programmazione e monitoraggio della formazione del personale		si	programma acquistato, configurato e messo in produzione
Azione 1.4	Scelta del software HR e avvio dell'utilizzo SW		si	programma acquistato, configurato e messo in produzione
<i>Raggiungimento macro azione</i>			50%	
Macroazione 3	Normativa interna e innovazione procedure	30%		
Azione 2.1	individuazione di una nuova procedura per gli scatti stipendiali ai professori		si	
Azione 2.2	scelta degli indicatori per la valutazione dei professori ai fini degli scatti stipendiali		si	
Azione 2.3	modifica della sezione per l'assegnazioni degli scatti stipendiali all'interno del regolamento per l'impegno didattico		si	
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	65%	

Obiettivo 2 DG - Potenziamento sistemi informativi

AREA RAS Peso 30%

Obiettivo 2		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Informatizzazione, gestione ed integrazione digitale dei processi della Scuola.	100%		

Azione 1.1	Informatizzazione del processo di programmazione e monitoraggio della formazione		sì	programma acquistato e messo in produzione
Azione 1.2	Formazione sul nuovo programma acquisito		sì	effettuata formazione per il personale che utilizza il programma
Azione 1.3	Assesment del programma		sì	programma messo a disposizione del pta
Azione 1.4	Supporto nell'implementazione dell'informatizzazione degli scatti stipendiali		sì	Individuata come modalità di informatizzazione l'utilizzo di PICA. Approvato dal senato in data 17.12.2025
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Obiettivo 5 DG - Potenziamento spazi

AREA RAS Peso 40%

Obiettivo 3		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Ottimizzazione spazi	40%		
Azione 1.1	redazione di un report dei costi per le sedi in locazione		sì	report prot n. 17974/2025
Azione 1.2	redazione di un report dei costi per la sede di Broletto		sì	report prot n. 17975/2025
Azione 1.3	redazione di un report sulle componenti della comunità IUSS (professori, ricercatori, pta, studenti) con indicazione delle rispettive esigenze		sì	report prot n. 17986/2025
Azione 1.4	redazione dello stato attuale delle sedi attive e campiuss, con analisi di criticità e opportunità		sì	report prot n. 17987/2025
Raggiungimento macro azione			100%	
Macroazione 2	Sviluppo Sede Campiuss	30%		
Azione 2.1	Studio di fattibilità GARR per le parti di coordinamento con i lavori di ristrutturazione dell'area		sì	Redatto parere supporto tecnico al rup, prot. n. 17287/2025 allegato alla delibera di senato del 17.12.2025 di approvazione dello studio di fattibilità dell'attivazione del GARR
Azione 2.2	report sullo stato di fatto e dettaglio delle aree già in corso di riqualificazione		sì	report prot. n. 17995/2025
Azione 2.3	Elaborazione del docfap		sì	Redatto docfap con approvazione nel senato del 17.12.2025 per edificio a Basilica 2.
Raggiungimento macro azione			100%	
Macroazione 3	Realizzazione sede Campiuss Basilica 1	30%		
Azione 3.1	Progettazione ed esecuzione procedura di acquisto degli arredi Campiuss Basilica 1		parzialmente realizzato	Effettuato affidamento per la progettazione degli arredi. In corso revisione capitolato tecnico arredi ricevuto dalla consulente.
Azione 3.2	Affidamento lavori relativi al DM 774/2024		sì	Effettuati affidamenti con determine del rup dalla 162 alla 165 e rendicontato il finanzimaneto nei termini al ministero tramite piattaforma ministeriale
Raggiungimento macro azione			30%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	79%	

Obiettivo 7 DG - Formazione del personale

AREA RAS Peso 10%

Obiettivo 4		Peso	Realizzazione	Stato avanzamento 31 dicembre
Macroazione 1	N. ore di formazione del personale pro capite	100%		
Azione 1.1	Monitoraggio al fine del raggiungimento dell'obiettivo N. ore medie di formazione pro capite pari a 40*		si	n. ore per totale dipendente: 1848; ore svolte nel 2025 2.094 ore e 44 minuti
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

OBIETTIVI 2025

Obiettivi Area Bilancio, Ricerca e Innovazione - BRI		Peso	Realizzazione
Miglioramento organizzazione		15%	100%
Potenziamento sistemi informativi		15%	100%
Rafforzamento ricerca		40%	100%
Tempi di pagamento		30%	100%
indice sintetico di valutazione Area			100%

Obiettivo 1 DG - Miglioramento Organizzazione e servizi

AREA BRI Peso 15%

Obiettivo 1		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Miglioramento strumenti	100%		
Azione 1.1	Mappatura dei processi di lavoro e individuazione delle esigenze specifiche delle UO		Si	Completata analisi preliminare dei flussi di lavoro delle UO Coinvolte (partenza da carta dei servizi), + incontri interni tra UO per esigenze operativi e criticità (SWOT), mappatura dei processi con i relativi process owner con protocollo n. 17720/2025.
Azione 1.2	Definizione delle funzionalità chiave della piattaforma (gestione progetti, workflow, assegnazione compiti, dashboard di monitoraggio, ecc.)		Si	Documento tecnico con le funzionalità chiave, gestione delle fasi di progetto, assegnazione task + notifiche automatiche e configurazione dashboard avanzata e condivisione con Resp. Area con protocollo n. 17720/2025.
Azione 1.3	Identificazione del software applicativo		Si	Identificazione del Software Trello tra diverse soluzioni effettuato benchmark qualitativo + acquisizione licenze pro Il relativo report è stato trasmesso in data 18.12.2025 con protocollo n. 17720/2025.
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Obiettivo 2 DG - Potenziamento sistemi informativi

AREA BRI Peso 15%

Obiettivo 2		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Transizione digitale e Business Intelligence	100%		

Azione 2.1	Analisi dei bisogni informativi degli organi di governo per la gestione strategica della Scuola		si	È stata condotta un'analisi strutturata dei fabbisogni informativi degli organi di governo attraverso incontri mirati e revisione dei flussi decisionali esistenti. L'attività ha consentito di individuare le principali aree informative strategiche e operative a supporto dei processi di pianificazione, controllo e valutazione delle performance della Scuola. Nel mese di settembre sono stati svolti tutti gli incontri con i prorettori e delegati. Inserito nel processo di predisposizione del bilancio approvato agli organi di Settembre.
Azione 2.2	Individuazione delle metriche chiave e degli indicatori di performance (KPI)		si	Sulla base dei bisogni rilevati, sono state identificate metriche chiave e KPI coerenti con gli obiettivi strategici della Scuola e con i sistemi di programmazione di Ateneo. Gli indicatori selezionati garantiscono misurabilità, confrontabilità nel tempo e allineamento con i requisiti di trasparenza e rendicontazione, con FOCUS su Ricerca. Integrazione con progetto GP e relazione finale GP.
Azione 2.3	Sviluppo e test di un gruppo di indicatori pilota per il cruscotto digitale per il controllo di gestione		si	Set di indicatori pilota e ne è stata testata l'integrazione in un cruscotto digitale di controllo di gestione, con ottica trimestrale. La fase di test ha permesso di verificare affidabilità dei dati, chiarezza delle visualizzazioni e utilità degli indicatori a supporto delle decisioni manageriali.
Azione 2.4	Definizione di un modello di monitoraggio economico-finanziario per il Piano Strategico di Ateneo		si	Modello strutturato di monitoraggio economico-finanziario finalizzato al presidio dell'attuazione del Piano Strategico di Ateneo, futuro. Il modello consente il controllo sistematico delle risorse, la verifica degli scostamenti e il collegamento tra obiettivi strategici e risultati economici. Approvata variazione di scostamento e modello di pre-consuntivo.
Azione 2.5	Identificazione della timeline annuale per il monitoraggio		si	È stata definita una timeline annuale di monitoraggio, articolata in fasi periodiche di rilevazione, analisi e reporting. La pianificazione temporale garantisce coerenza con i cicli di programmazione e bilancio, assicurando un flusso informativo regolare.

Azione 2.6	Creazione di un sistema di alert per segnalare eventuali criticità di spesa o scostamenti rispetto agli obiettivi		si	È stato progettato un sistema di alert automatici per l'individuazione tempestiva di criticità di spesa e scostamenti rispetto agli obiettivi programmati. Il sistema supporta azioni correttive rapide e rafforza il controllo proattivo sull'andamento economico-finanziario. Attualmente il sistema è valorizzato manualmente e da automatizzare digitalmente per il futuro.
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Obiettivo 3 DG - Rafforzamento Ricerca

AREA BRI

Peso

40%

Obiettivo 3		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2025
Macroazione 1	Miglioramento e valorizzazione della Qualità della Ricerca e Impatto sulla Società	40%		
Azione 1.1	Analisi e revisione delle procedure interne per la raccolta e gestione dei dati VQR		si	È stata prodotta una bozza di linee guida e un piano operativo dettagliato per strutturare meglio il processo della VQR. Prot. 17758/2025 del 19/12/2025
Azione 1.2	Formazione e supporto ai docenti e ricercatori per la corretta compilazione del portale IRIS		si	Due eventi organizzati nel 2025: Settimana della protezione civile in EUCENTRE ed evento organizzato a dicembre "Wearable Minds". Prot. 17758/2025 del 19/12/2025
Azione 1.3	Organizzazione di eventi divulgativi e workshop aperti al pubblico e alle istituzioni		si	
Azione 1.4	Rafforzamento della comunicazione tramite canali digitali e media per valorizzare la ricerca IUSS		si	Corso di formazione personale UO Ricerca, è stata inviata una manifestazione di interesse sulle risorse elettroniche di maggior interesse dei nostri docenti/ricercatori e condiviso tutto con il Rettore alla Ricerca per delineare gli obiettivi e azioni possibili nel 2026, Prot. 17758/2025 del 19/12/2025
Azione 1.5	Piano di rafforzamento e sensibilizzazione sui temi OPEN ACCESS e OPEN SCIENCE		si	
<i>Raggiungimento macro azione</i>			100%	
Macroazione 2	Potenziamento ed integrazione dei laboratori, delle infrastrutture di ricerca e trasferimento tecnologico	30%		
Azione 2.1	Progettazione e partecipazione a bandi per contributi per investimenti laboratori e infrastrutture di ricerca		si	Bando IRTT Regione Lombardia. Prot. 17531/2025 del 16/12/2025.

Azione 2.2	Progettazione del primo ciclo di imprenditorialità dell'HUB TT		sì	L'obiettivo è stato conseguito mediante la progettazione e l'attuazione del primo ciclo di imprenditorialità dell'HUB TT, realizzato attraverso l'iniziativa IUSS Call for Ideas 2025. Le attività hanno riguardato la definizione dell'impianto complessivo del ciclo, la gestione del bando e delle candidature, il coordinamento delle attività formative e di mentoring, nonché l'organizzazione dell'evento finale di pitching. L'iniziativa risulta, allo stato attuale, conclusa. Il primo ciclo ha consentito la raccolta di 19 idee afferenti a 3 aree tematiche strategiche, l'individuazione di progetti di ricerca con elevato potenziale di valorizzazione e l'avvio di una nuova proposta di brevetto, evidenziando al contempo un elevato livello di partecipazione e gradimento delle attività formative. Sulla base dei risultati conseguiti, l'U.O. Rapporti con le Imprese e Impatto è attualmente impegnata nel coordinamento delle attività propedeutiche all'organizzazione della partecipazione dei team selezionati alla Silicon Valley Fellowship, quale fase di accompagnamento post-selezione. Il relativo report è stato trasmesso in data 18.12.2025 con protocollo n. 17714/2025.
Raggiungimento macro azione			100%	
Macroazione 3	Competitività e innovazione della ricerca attraverso Bandi Strategici	30%		
Azione 3.1	Creazione di una sezione dedicata su myportal con bandi nazionali e internazionali disponibili		sì	Sono state pubblicate tre newsletter di cadenza mensile (ottobre, novembre e dicembre); è stato creato su MyPortal una pagina con le opportunità di finanziamento aperte al momento della consultazione. Prot. 17520/2025 del 16/12/2025
Azione 3.2	Potenzialmente delle attività di scouting e a supporto della partecipazione dei ricercatori ai finanziamenti		sì	
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Obiettivo 6 DG - Tempi di pagamento

AREA BRI

Peso

40%

Obiettivo 3		Peso	Realizzazione	Stato di avanzamento al 31.12.2024
Macroazione 1	Indicatore di tempestività dei pagamenti	100%		
Azione 1.1	Indicatore del tempo medio di pagamento inferiore a 30 giorni calcolato sull'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024.		sì	INDICATORE ANNUALE 2025: Indicatore calcolato da U-GOV -15.78 gg Indicatore calcolato da PCC -16 gg Pubblicato nella sezione di A.T. del sito internet.
Raggiungimento macro azione			100%	
Somma (delle percentuali di raggiungimento delle macro-azioni)		100%	100%	

Allegato 4: Rendicontazione GEP 2025

Azione	Indicatore	Scadenza	Stato avanzamento 31 dicembre	Budget*	Responsabile istituzionale	Responsabile operativo	Risorse Umane
Azioni di formazione ed iniziative per il contrasto a stereotipi e pregiudizi	N° Seminari/convegni/momenti formativi sul contrasto a stereotipi e pregiudizi	31/12/2025	Cug Day - novembre 2026 - bando CUG	1.500,00 €	Prorettore/trice delegato/a alle Pari Opportunità	CUG	
Disponibilità di mentors per l'affiancamento dopo il rientro dai congedi parentali o per altre cause. Questa azione mira a promuovere l'adozione di strumenti finalizzati al mantenimento del percorso di carriera per coloro che rientrano al lavoro dopo lunghi periodi di assenza attraverso l'istituzione di forme di mentoring tra colleghe e colleghi, allo scopo di aggiornare il o la dipendente su eventuali modifiche intervenute in ambito lavorativo e/o di colmare eventuali gap e favorire l'allineamento e l'inclusione	disponibilità di mentor volontari (pta, ricercatori e dottorandi) adeguatamente formati	31/12/2025	attività non svolta	non necessarie	Direttore/trice Generale	Responsabile Area Risorse umane, Affari generali e Servizi Responsabile Area Didattica, Qualità e Servizi agli Allievi Responsabile Area Bilancio, Ricerca e Innovazione	1- U.O. Corsi ordinari e Didattica pre laurea 2- U.O. Corsi PhD, Lauree magistrali, Didattica post laurea 3 - U.O. PhD Sviluppo Sostenibile e cambiamento climatico 4 - U.O. Risorse Umane 5 - U.O. Legale, Assicurazione Qualità e Valutazione
Workshop focalizzati sulle soft skills	N° Workshop	31/12/2025	in accordo con i dottorandi i webinar sono stati rimandati al 2026	1.500,00	1- Rettore/trice 2- Direttore/trice Generale	CUG	U.O. Gestione Risorse Umane
Maggiore sensibilizzazione, tra il personale di ricerca, sull'importanza dell'inclusione della dimensione di genere nella ricerca.	Adeguamento dell'application form dei progetti di ricerca.	31/12/2025	Inserito una casella sulla richiesta di autorizzazione per la presentazione dei progetti di ricerca in cui deve essere indicato se la composizione del team riflette un equilibrio di genere. Prot. 17761/2025 del 19/12/2025	Risorse interne	1- Prorettore/trice delegato/a alla Ricerca	Responsabile U.O. Ricerca	U.O. Ricerca

Nr	Obiettivo	Azione	Scadenza	Stato avanzamento 31 dicembre 2025
Azione 1a	BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE, SICUREZZA PROGETTO "SPORTELLLO PSICOLOGICO IUSS"	Rinnovo annuale di un servizio di Sportello d'ascolto	31/12/2025	l'incarico per lo sportello psicologico è stato rinnovato a maggio 2025
Azione 1c, 2b, 3a, 4a, 5a	BENESSERE ORGANIZZATIVO, SALUTE, SICUREZZA CULTURA DELLA PARITA' CONTRASTO DELLA DISCRIMINAZIONE PROGETTO "Feel-IUSS"	Istituzione di un ciclo di seminari annuale con almeno 3 eventi all'anno di cui almeno 1 in inglese per formazione e informazione sulle 5 aree tematiche del PAP	31/12/2025	inserito nel progetto EFC, le attività sono programmate nel secondo semestre dell'anno
Azione 2c	CONCILIAZIONE VITA-LAVORO PROGETTO "IUSS-well"	Attivazione di almeno 2 Convenzioni sulla base dei bisogni individuati dal Questionario dei Bisogni IUSS.	31/12/2025	sono state portate avanti interazioni con soggetti terzi al fine della conclusione di convenzioni per la Comunità IUSS, ma non ne sono state attivate entro la scadenza
		Analisi/Condivisione dei risultati delle convenzioni e agevolazioni attivate mediante valutazione di: - Questionari di soddisfazione - Adesione (registro convenzionati) - Fattibilità (implementazione delle attività previste sulla base delle risorse finanziarie)	31/12/2025	
Azione 3b, 4b, 5b	CULTURA DELLA PARITA' PROGETTO "Diversity, Equity & Inclusion DEIuss"	Attivazione di un corso a triennio	31/12/2025	Attività programmata nel secondo semestre
Azione 3d	CULTURA DELLA PARITA' PROGETTO "Women Power WP@IUSS"	Analisi/Valutazione dei percorsi di carriera all'interno della Scuola mediante l'Analisi/Condivisione del Bilancio di Genere annuale della Scuola	31/12/2025	documento presentato in occasione del CUG day di novembre 2025
Azione 3e		Implementazione e verifica periodica dello stato di attuazione del Piano di Eguaglianza di Genere (GEP) della Scuola	31/12/2025	documento approvato dal Senato accademico del 17 dicembre 2025
Azione 3g, 4c, 5c	CONTRASTO DELLA DISCRIMINAZIONE PROGETTO "CUG-Net"	Rinnovo Iscrizione alla Rete Nazionale dei CUG e alla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane e Partecipazione attiva alle reti, progetti, gruppi di studio, bandi, eventi (es. incontro annuale della COUNIPAR)	31/12/2025	Iscrizione rinnovata

Area	Processi	Stato avanzamento 31 dicembre 2025
Didattica, qualità e servizi agli allievi	Estensione dell'applicativo easyroom alla didattica post laurea	Svolto incontro di configurazione - Effettuati test con programmazione didattica anno precedente - somministrata formazione
	Informatizzazione della seconda fase della procedura di conseguimento titolo (verbalizzazione delle commissioni di diploma) per pre e post laurea	Il nuovo sistema di verbalizzazione attraverso applicativo è stato utilizzato nel corso del concorso di ammissione al corso PhD SDC
	Adozione di un applicativo per la gestione dei reclami degli studenti	attivato Google form con link inserito in Myportal
	Estensione dell'applicativo di gestione della programmazione triennale agli obiettivi del PIAO	La programmazione triennale 2026/2028 è stata interamente compilata sull'anuvva piattaforma. La modifica degli attori della programmazione triennale ha comportato un lavoro di revisione della piattaforma con conseguente ritardo sull'estensione al PIAO, l'applicativo verrà ultimato nel 2026
	Adozione di un applicativo per la gestione dei controlli in materia di trasparenza	creato google form, in prima applicazione a gennaio 2026
	Studio di fattibilità per l'adozione di UGOV didattica	
	Studio di fattibilità per sviluppo/estensione applicativo ticketing	Applicativo esteso a tutte le UO con partenza 2026
Risorse Umane, Affari generali e Servizi	Passaggio sul gestionale Ugov-pica della presentazione delle domande di candidatura per borse di ricerca e incarichi esterni	Template configurati e dal 2026 tutte le domande di candidatura per tutte le selezioni saranno svolte in pica
	contratti di ricerca: informatizzazione della richiesta di attivazione della procedura di selezione e presentazione della domanda su Ugov-pica	Per l'informatizzazione della richiesta di avvio della procedura è stata valutata e avviato l'utilizzo di elixform come da report prot. n. 17931/2025. È stato attivato su pica il template per la presentazione della domanda da parte del candidato
	integrazione Ugovpica Ugov-anagrafica	effettuata integrazione attiva da procedure chiuse nel 2026
	inserimento bozza verbale in Ugov-pica per le commissioni	effettuato approfondimento con referente di pica e imparata procedura. Non si mette in produzione perché non utile per attività svolte dalla UO selezione del personale
	studio di fattibilità sull'utilizzo di Ugov-Ubuy per la gestione degli acquisti	Visionato il prodotto con presentazione da parte di Referente cineca. Il prodotto presenta i seguenti punti di forza: - la soluzione risulta essere di facile e intuitivo utilizzo; - è perfettamente integrata nella soluzione Cineca UGOV con cui la Scuola IUSS emette i buoni d'ordine; - permette la gestione informatizzata dell'albo fornitori della scuola; - permette la qualificazione dei fornitori con procedure più "snelle" rispetto alle iscrizioni dei fornitori stessi in MePa e Sintel, pur non venendo meno i controlli richiesti dalla normativa vigente in materia; - essendo PAD certificata, tramite Ubuy è possibile richiedere i CIG per le procedure di affidamento; infatti, risulta interoperabile con PCP (Piattaforma contratti pubblici) di ANAC. Punti di debolezza: la qualificazione dei fornitori diventa responsabilità della Scuola IUSS in qualità di stazione appaltante; invece, utilizzando MePa o Sintel la responsabilità è in capo a Consip-MEF (MePa) e Regione Lombardia (Sintel). Si sottolinea altresì che l'adozione e utilizzo di Ubuy non esclude la possibilità di continuare ad utilizzare anche MePa e Sintel
	proseguimento informatizzazione portale trasparenza	Configurazioni concluse
Bilancio, contabilità e innovazione	Processo di controllo e auditing dei fondi inerenti ai progetti per i PI;	Completato, introduzione e presentazione gestionale APEX.
	Processo per il monitoraggio del fabbisogno inerente le pubblicazioni scientifiche di Ateneo;	Manifestazione di interesse per risorse elettroniche di maggiore interesse per i nostri docenti e stilata una graduatoria in base alle informazioni ricevute. Prot. 17762/2025 del 19/12/2025