PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2016

Siena, Marzo 2016

INDICE

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo **pag. 3**

1.1. Mandato istituzionale e missione " 3
1.2. Analisi del contesto " 3
1.3. Linee di sviluppo strategico e risorse " 5
1.4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio " 7
1.5. Politiche per l'assicurazione della qualità " 8
1.6. Linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica " 15

2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale **" 17**

2.1. Processo di definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati " 17
2.2. Obiettivi operativi " 20

3. Analisi delle aree di rischio **" 28**

3.1. Prevenzione della corruzione ed analisi delle aree di rischio " 28
3.2. Obiettivi performance 2016 " 33

4. Comunicazione e trasparenza **" 35**

4.1. Politica di comunicazione e trasparenza " 35
4.2. Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità " 37
4.3. Obiettivi 2016 in tema di comunicazione, trasparenza e integrità " 38

5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi **" 42**

5.1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione " 43
5.2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione " 43
5.3. La valutazione delle performance individuali " 44
5.4. La performance del Direttore Generale " 46
5.5. La performance dei Dirigenti " 47
5.6. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità " 49
5.7. La valutazione del personale di categoria B, C, D " 50

All. 1 : Sistema di misurazione e valutazione della Performance

All. 2 : Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2017-2018

All. 3 : Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

1.1. Mandato istituzionale e missione

Le strategie e la programmazione dell'Ateneo sono definite in linea con la missione istituzionale che l'Ateneo ha inteso darsi nello Statuto:

"L'Università degli Studi di Siena, già organizzata e finanziata dal Comune di Siena nel 1240 ed eretta a Studio generale nel 1357, è sede primaria di libera ricerca e libera formazione, nonché luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze per il progresso culturale, civile ed economico della società, in ideale continuità con la sua storia e la sua antica tradizione di centro internazionale di studi e formazione. Essa si ispira ai principî dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e, nella prospettiva dell'internazionalizzazione, favorisce gli scambi culturali, la mobilità del corpo docente e studentesco, i programmi integrati di studio e di ricerca e il riconoscimento delle carriere didattiche".
L'Università degli Studi di Siena, espressione della comunità scientifica, mira a favorire, con il concorso responsabile di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo, lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni e alla cooperazione e interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini e alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli.

L'Ateneo assicura, inoltre, l'apporto delle strutture universitarie che operano nel campo della ricerca biomedica alla realizzazione del diritto alla salute previsto dall'articolo 32 della Costituzione, perseguendo azioni coordinate e integrate con il sistema sanitario e, in via prioritaria, con il Servizio Sanitario Regionale, nell'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese Santa Maria alle Scotte, che rappresenta la struttura di riferimento a supporto dell'attività formativa dei Dipartimenti di area medica e biomedica.

L'Università di Siena mira a rafforzare i rapporti tra ricerca accademica e impresa, cercando di realizzare nuovi canali di collaborazione scientifica anche tramite la creazione di strutture specificamente dedicate, come il Santa Chiara Lab, spazio laboratoriale, espositivo e di dialogo multidisciplinare, finalizzato a promuovere l'ibridazione fra saperi e l'acquisizione di nuove competenze trasversali e digitali.

Questo insieme di fattori, che qualifica l'Ateneo senese come una moderna "research university", è ciò che determina l'ottimo posizionamento dell'Università di Siena nei ranking nazionali e internazionali.

1.2 Analisi del contesto

La fase di diagnosi della realtà in cui l'Ateneo opera, con una individuazione dei propri punti di forza e di debolezza e dei fattori esterni di opportunità e rischio, è necessariamente alla base di ogni processo di pianificazione e programmazione. A questa analisi si è proceduto anche sulla base delle evidenze rilevate nei seguenti documenti:

- Relazione del Rettore inaugurazione 775° A.A. (28 ottobre 2015)[1]
- Relazione annuale del Nucleo di valutazione 2015[2]

[1] http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Inaugurazione_775_relazione_Rettore_ITA.pdf
[2] http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Relazione%20AVA%202015.pdf

- Relazione del Rettore al Bilancio preventivo 2016[3]
- Relazione sulla performance 2014[4]
- Programmazione triennale 2013-2015

Punti di forza	**Punti di debolezza**
Risultati in termini di risanamento ed equilibrata gestione economica	Riduzione corpo docente a 3/5 anni
Capacità attrazione fondi premiali FFO	Scarsa capacità attrazione finanziamenti da imprese e privati
Multidisciplinarietà della ricerca (VQR 2004-2010: 12 aree valutate su 14)	Integrazione sistemi informativi
Internazionalizzazione (CdS in lingua inglese) e cooperazione internazionale	Mancata rilevazione soddisfazione utenza
Elevata presenza studenti stranieri e mobilità studenti Erasmus in entrata	Mobilità studenti Erasmus in uscita
Posizionamento ranking didattica (1° posto classifica Censis-Repubblica 2015) e ricerca (1° posto indicatore di sintesi qualità della ricerca in rapporto alle dimensioni VQR 2004-2010)[5]	Blocco del turn over e delle prospettive di carriera del personale tecnico e amministrativo
Opportunità	**Rischi**
Attrattività e prestigio della sede e del territorio	Continua contrazione finanziamenti pubblici e privati
Politiche regionali Diritto allo studio	Dinamiche occupazionali giovanili
Presenza Azienda Ospedaliera Universitaria	Situazione vie di comunicazione e trasporto pubblico locali
Riapertura canali di reclutamento giovani ricercatori	Nuove modalità di calcolo per la distribuzione del FFO

Una corretta individuazione, tanto delle opportunità quanto dei rischi presenti, oltre alla conoscenza e consapevolezza dei propri tratti distintivi e potenzialità, è stata alla base del positivo percorso di risanamento compiuto dall'Università di Siena negli ultimi anni.

I rischi specifici attinenti all'area anticorruzione e trasparenza individuati nell'analisi che ha portato alla predisposizione del "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016-2017-2018"[6] sono riassunti nel relativo paragrafo del presente Piano Integrato.

[3] http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio_previsione_2016_con_allegati.pdf
[4] http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance
[5] http://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali
[6] http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/PTPC_20161718.pdf

1.3 Linee di sviluppo strategico e risorse

L'Ateneo definisce le proprie linee di sviluppo strategico in riferimento ai bisogni e alle attese degli *stakeholder* e alle risorse disponibili, con un continuo confronto con le strutture didattiche e di ricerca e tenendo conto, in particolare, del rispetto delle Linee guida ministeriali sulla programmazione del sistema universitario.

In attesa della conclusione del percorso di elaborazione delle linee strategiche per il triennio 2016-2018 e dell'emanazione dei Decreti contenenti le Linee di indirizzo e gli indicatori della programmazione triennale da parte del MIUR, coerentemente con quanto contenuto nel "Piano della performance 2014-2016" e nella "Programmazione 2013-2015" e sulla base dei documenti di programmazione strategica, finanziaria e di assicurazione della qualità, è possibile riassumere qui brevemente i principali obiettivi strategici perseguiti per area dall'Ateneo:

Ricerca

R.1 Promozione dell'impatto e della circolazione internazionale della produzione scientifica

R.2 Valorizzazione, anche in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento

R.3 Promozione delle iniziative volte alla tutela della salute dei cittadini

R.4 Potenziamento dei servizi di supporto finalizzato ad un aumento della partecipazione dei ricercatori ai bandi europei

Didattica

D.1 Rafforzamento della dimensione internazionale, tramite la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei stranieri e con il rilascio di titoli doppi o congiunti

D.2 Garanzia della sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa

D.3 Attenzione costante ai temi dell'occupabilità dei propri laureati

D.4 Organizzazione di iniziative formative trasversali in materia di sviluppo sostenibile

D.5 Promozione del collegamento diretto tra le attività didattiche e i risultati dei principali progetti di ricerca

Terza Missione

TM.1 Potenziamento dei processi di trasferimento tecnologico di conoscenze e di competenze verso il territorio

TM. 2 Promozione della multidisciplinarietà e delle soft skills

TM3. Creazione di strutture di intermediazione e supporto su scala territoriale (S. Chiara Lab)

Attività di supporto tecnico, amministrativo e gestionale

A.1 Rilevazione della soddisfazione dell'utenza e azioni conseguenti

A.2 Promozione della semplificazione amministrativa e dell'innovazione

A.3 Rilevazione e garanzia del benessere organizzativo e valorizzazione delle risorse umane, anche tramite il rafforzamento delle competenze e la formazione

A.4 Implementazione di adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione

Il ritrovato equilibrio nei conti dovrà essere presidiato e custodito con attenzione. Le iniziative che producono impegni a carattere pluriennale sui bilanci dell'Università potranno essere intraprese solo a seguito della conferma della sostenibilità economico-finanziaria delle stesse sul medio-lungo periodo. Il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2016/2018 in contabilità economico-patrimoniale, composto da Budget Economico e Budget degli investimenti, è diretto a garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.

Anche per quanto riguarda la programmazione dei ruoli, la politica adottata dagli Organi di governo prevede uno sviluppo in linea con la programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo e dei singoli dipartimenti, anche sulla base di analisi e indicatori elaborati dal Nucleo di valutazione.

Si ricordano qui brevemente gli obiettivi individuati dall'Ateneo nell'ambito delle *Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2013-2015* definite nel D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013, il cui raggiungimento è costantemente monitorato, secondo quanto previsto dal D.D. n. 444/2014.

1.PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO		**Iniziale 2013**	**Target**		**Livello 2014**
			2014	**2015**	
1.Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti					
a. Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	A1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'aa t-1	34,7%	37,0%	41,0%	42,8%
	A9 - N di Lab c/o SantaChiaraLab attivati	0	1	4	1
b. Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	B1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati	0	0	7	1
	B2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015)	NO	SÌ	SÌ	SÌ
c. Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	C1 - Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended"	0	1	2	1
2.Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione					
c. Attrazione di studenti stranieri	C2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	0,2%	0,5%	1,0%	1,3%
	C9 - N. di aderenti all'Associazione Alumni stranieri dell'Univ. di Siena	0	20	50	20

d. Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I. II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	D3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	4	6	7	6
e. Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	E2 - Numero di studenti in mobilità all'estero	174	220	300	170
2.DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO					
2.Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale					
b. Unificazione e condivisione di servizi amministrativi. Informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	B2 - Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015)	NO	SÌ	SÌ	SÌ
	B1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei	0	1	3	1

1.4 Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2016/2018[7], che, per la prima volta dopo molti anni, riporta un risultato economico positivo, vede l'Università di Siena impegnare le proprie forze economiche, umane e finanziarie nel rispetto della visione definita nel documento di programmazione strategica triennale. Il processo di *budgeting* e il conseguente Bilancio di previsione 2016 registrano gli effetti contabili delle scelte operate in fase di programmazione strategica e operativa, coerentemente con i vincoli di finanza pubblica e con le risorse economiche. Conseguentemente, ad esempio, come riportato nella "Nota illustrativa al Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2016", nell'aggregato "Costi per sostegno agli studenti" (pari al 45% del totale della spesa corrente) sono previsti anche quelli destinati al raggiungimento dell'obiettivo di incrementare il numero di iscritti, di fornire ai futuri studenti universitari tutti gli strumenti informativi e formativi per compiere una scelta consapevole del corso di studio, e alla realizzazione dei progetti di orientamento che concorrono a fornire ai laureati gli strumenti per un più rapido e proficuo inserimento nel mondo del lavoro.

Nella seconda metà del 2016, con la prospettiva della loro inclusione nel processo di formazione del Bilancio di previsione 2017, saranno individuati gli obiettivi di performance di tipo economico finanziario per i diversi obiettivi operativi; il collegamento tra piano della performance (obiettivi) e Bilancio di previsione (risorse) assicura l'integrazione tra ciclo di gestione della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria, soprattutto nel caso in cui l'Ateneo mostri di saper approfittare dell'occasione per verificare, in sede di discussione, approvazione e revisione del bilancio, la coerenza dei target definiti nel piano della performance e per procedere eventualmente ad una sua revisione. Nella "Nota illustrativa" al Bilancio è evidenziata la coerenza tra i costi e le attività da attuare in funzione della programmazione.

L'approvazione dei documenti di programmazione entro le scadenze definite per legge, come avvenuto per il Bilancio di previsione 2016, evita che il ritardo altrimenti accumulato si riverberi sui processi decisionali e sulla definizione delle priorità da parte degli Organi di governo. Anche per

[7] http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio_previsione_2016_con_allegati.pdf

questo è importante che l'adozione del Piano Integrato sia collocata a ridosso della presentazione del Bilancio.

Nel **"**Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità", attualmente in corso di revisione, saranno evidenziati i principi di performance e trasparenza, che devono improntare l'azione dell'Ateneo anche nelle fasi di programmazione economico-finanziaria.

Il passaggio a un'ottica di sistema, che consideri le funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del bilancio e del personale, rendicontazione e trasparenza, come elementi integrati, rende necessaria l'implementazione di adeguati strumenti per il controllo di gestione e di una struttura dedicata. Con un'integrazione corretta di tali elementi, l'Ateneo potrà definire quali processi si attivino nel caso in cui i controlli diano esito negativo, quali risultati portino a un ripensamento dell'ammontare delle risorse destinate a un obiettivo e, più in generale, come le informazioni prodotte dalle attività di controllo influenzano il ciclo di gestione della performance, ad esempio determinando una nuova misurazione, un ripensamento nella gerarchia delle priorità, una rideterminazione di obiettivi e target. L'integrazione dei sistemi di controllo e del ciclo di gestione della performance consente, infatti, di attivare meccanismi di feedback che aumentano l'efficacia dei controlli ancorandoli alla gestione della performance.

1.5 Politiche per l'assicurazione della qualità

In termini di **visione strategica** l'Università di Siena si caratterizza come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca, l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, per l'attenzione rivolta all'occupabilità dei propri laureati, ai servizi agli studenti e ai temi dello sviluppo sostenibile.

Didattica:

Tali obiettivi ed indirizzi strategici, contenuti nel documento "USiena 2015 - Programmazione triennale 2013 -2015" relativo alle tre missioni del nostro Ateneo, si ritrovano nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione", che con i suoi "Requisiti di Ateneo e Linee generali di indirizzo per la programmazione della didattica" [8]si pone alla base del meccanismo di programmazione didattica e di progettazione dei corsi di studio, anche ai fini della nuova istituzione dei corsi.

I requisiti richiesti per la programmazione didattica dei corsi devono innanzi tutto rispondere ai requisiti minimi di docenti e numerosità studenti previsti dal DM. 47/13 "*Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica"* e ss. mm.ii e sono funzionali all'assicurazione della "sostenibilità nel tempo" dell'offerta formativa e l'ottimizzazione dell'impiego dei docenti nei corsi di studio.

Il numero complessivo dei corsi di studio attivati dall'Ateneo nei tre anni accademici di offerta 2013/2014 - 2016/2017 conferma una stabilità nel tempo: dopo una prima flessione dei corsi di laurea attivati nell'a.a. 2013/2014, anno nel quale sono stati disattivati due corsi di studio presenti nell'Off.F a.a. 2012/2013 , negli anni accademici successivi *il numero complessivo dei corsi di laurea si attesta* ***a n.62***.

Solo nell'a.a. 16/17 il numero di corsi è aumentato passando da n.62 a n.63 corsi di studio, con l'istituzione di una laurea magistrale in inglese, LM-81 *Public and cultural diplomacy*.

8 Documento approvato, per l'anno in corso, dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione in data 29 gennaio e 2 febbraio.

Tab. Docenti di riferimento richiesti OFF.F a.a. 15/16

Dipartimento	Doc. di Riferimento richiesti Off.F 15/16	Situazione Docenti al 09/01/2015	Situazione Docenti presunta al 01/01/2016*	Cessazioni previste 2016-2017*
ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	27	44	43	1
GIURISPRUDENZA	39	50	50	1
SCIENZE POLITICHE INTERNAZIONALI	24	36	34	1
STUDI AZIENDALI e GIURIDICI	27	36	35	0
FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	21	42	41	4
SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	24	37	35	5
SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	36	41	39	3
SCIENZE STORICHE DEI BENI CULTURALI	36	39	38	2
BIOTECNOLOGIE MEDICHE	25	42	41	1
MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	28	43	41	3
SCIENZE MEDICHE CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	107	135	125	22
BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	45	48	46	3
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	51	72	71	2
SCIENZE DELLA VITA	27	41	41	1
SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	39	48	47	4

Dipartimento	Doc. di Riferimento richiesti Off.F 15/16	Situazione Docenti al 09/01/2015	Situazione Docenti presunta al 01/01/2016*	Cessazioni previste 2016-2017*
TOTALE ATENEO	**556**	**754**	**727**	**53**

Tra i requisiti si richiede, inoltre, che l'offerta sia "focalizzata" sui corsi di studio maggiormente attrattivi, secondo il numero e l'andamento delle immatricolazioni e dei dati Alma Laurea.

Il documento "Politiche di Ateneo e Programmazione. Requisiti di Ateneo e linee generali di indirizzo per la programmazione didattica" contiene, tra le linee generali di indirizzo per la programmazione, gli indirizzi strategici presenti anche nella programmazione 2013-205 "USIENA 2015" ed in particolare:

a) Promozione *dell'offerta formativa in lingua inglese*;
b) Attenzione ai temi *dell'occupabilità;*
c) Iniziative formative in materia di *sviluppo sostenibile;*
d) *connessione della didattica con i risultati di progetti di ricerca* di particolare rilievo;
e) Promozione, anche a livello interdipartimentale, della *conoscenza delle competenze necessarie nel mondo del lavoro* (capacità di lavorare in gruppo, esprimere nel lavoro di gruppo le competenze acquisite, creatività, leadership, team building, public speaking, problem solving, gestione della diversità, relazioni con i media, ruolo delle nuove tecnologie, ecc);
f) *Promozione di forme innovative di didattica,* con riferimento ai contenuti formativi e all'utilizzo delle nuove tecnologie e di modalità di erogazione della didattica a distanza.

Tali indirizzi sono, peraltro, corrispondenti ai fondamentali principi di assicurazione di qualità altrimenti declinati, allo scopo di valutare le performance degli atenei, anche in termini di esiti occupazionali, internazionalizzazione (corsi di studio in lingua, docenti, studenti, studenti stranieri, impegno economico dell'ateneo) – si veda l'allegato E) al DM. 47/13 "Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica" (punti 10 e 13-20)

Quasi tutti gli indicatori rilevabili a livello di singola struttura vengono forniti, a ciascun Corso di studio annualmente, per la redazione del Rapporto Annuale di Riesame (RAR) affinché intervenga e ponga delle azioni di miglioramento e correzione delle criticità agli indicatori negativi.

In particolare vengono annualmente forniti a cura del Presidio e dell'Ufficio AQ, su dati elaborati dall'Ufficio statistico di Ateneo ed estratti da Esse3, indicatori relativi al progresso negli studi (CFU medi, classi di CFU, studenti inattivi), tassi di laurea e relativi tempi, tassi di abbandono negli anni, inserimento nel mondo del lavoro (Alma laurea), valutazione degli insegnamenti da parte degli studenti.

A titolo esemplificativo, si riportano alcuni indicatori di AQ forniti ai singoli CdS e qui aggregati per l'Ateneo.

Tab. *Numero di Corsi di studio con diverse percentuali nella classe "CFU < 12 oppure = a 0"*

	CLASSE CFU < 12	
	meno di 12	*di cui 0 CFU*

	CLASSE CFU < 12	
Numero di Corsi di studio con bassa percentuale di studenti che hanno maturato meno di 12 CFU oppure 0 CFU (percentuale inferiore o uguale al 20%)	41	52
Numero di Corsi di studio con percentuale media di studenti che hanno maturato meno di 12 CFU oppure 0 CFU (percentuale non superiore al 40 %)	16	6
Numero di Corsi di studio con alta percentuale di studenti che hanno acquisito meno di 12 CFU oppure 0 CFU (percentuale superiore al 40%)	3	2
Totale CdS	**60**	**60**

Tab. *Numero di Corsi di studio con diverse percentuali nella classe "CFU > 40"*

	CLASSE CFU > 40
Numero di Corsi di studio con bassa percentuale di studenti che hanno maturato più di 40 CFU (percentuale inferiore al 30%)	13
Numero di Corsi di studio con percentuale media di studenti che hanno maturato più di 40 CFU (percentuale tra 30% e 50%)	20
Numero di Corsi di studio con alta percentuale di studenti che hanno maturato più di 40 (percentuale superiore al 50%)	27
Totale CdS	**60**

Tab. *Percentuale di insegnamenti valutati con una "percentuale di soddisfazione > 75%".*

	Freqentanti		Non Frequentanti	
	2014		2014	
	v.a.	%	v.a.	%
Numero insegnamenti valutati	2767		1611	
N° questionari compilati	70153		13132	
Conoscenze preliminari possedute *	1552	72,06%	266	45,70%
Soddisfazione complessiva dello studente*	1772	83,90%	n.d.	n.d.

I meccanismi di analisi e Riesame dei Corsi di studio attivati, che l'ANVUR considera attività di Assicurazione di Qualità connesse alla redazione della SUA dei Corsi di Studio per l'attivazione degli stessi, hanno periodicità diversa: annuale per quanto riguarda il Riesame annuale, finalizzato ad analizzare l'efficacia della formazione erogata e migliorare tali performance ; periodica per

quanto riguarda il Riesame ciclico, finalizzato ad autovalutare l'attualità della domanda di formazione ed eventualmente revisionare il progetto formativo dei corsi di studio.

Nell'anno 2016 si sono sottoposti a *Riesame ciclico* n. 14 Lauree 12 Lauree Magistrali attivate nell'a. a. 2015/2016.

Tra il 2015 e gennaio 2016 su input d'Ateneo, ai fini delle Politiche di Assicurazione di Qualità, tutti i Dipartimenti hanno rinnovato la consultazione delle organizzazioni rappresentative della produzione di beni, servizi e delle professioni per i Corsi di studio attivati nell'a. a. 2015/2016.

Tale processo di analisi della domanda di formazione si ripercuoterà, secondo le esigenze raccolte dai soggetti esterni, nel percorso formativo dei corsi di studio attivati con la SUA CdS 2016/2017, in corso di elaborazione.

L'iniziativa, infatti, si muove nell'ambito degli indirizzi forniti dal documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" che al punto b) richiama l'attenzione sui temi dell'occupabilità, attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative, basate anche sul database Alma Laurea, stage, placement, rapporti con gli ordini professionali, testimonianze esterne etc.

Relativamente alla promozione dell'offerta formativa in lingua inglese il Documento "Politiche di Ateneo e Programmazione" pone l'obiettivo di un potenziando l'offerta di corsi di studio di I, II, III livello e master, di singoli semestri o di insegnamenti tenuti in lingua straniera, anche in collaborazione con Atenei di altri paesi, con rilascio del titolo congiunto o doppio, e/o supportando periodi di studio e tirocinio degli studenti all'estero.

Per aumentare la dimensione internazionale della formazione è stato introdotto anche un meccanismo incentivante; infatti, ai fini del computo del carico didattico di 120 ore, ciascuna ora di insegnamento nell'ambito di un corso tenuto in lingua inglese viene ponderata come 1,5 ore.
Ma, in ogni caso, il docente non può comunque avere un carico didattico inferiore a 90 ore per i docenti a tempo pieno e a 60 ore per i docenti a tempo definito.

Per quanto riguarda l'offerta formativa dei corsi di studio di I e II livello in lingua inglese si evidenzia (v. tabella sottostante) che negli anni vi è stato un aumento del numero di Lauree magistrali erogate completamente in inglese , in particolare nell'ultimo anno, nel quale è stato istituito un nuovo corso di studio in lingua inglese.

Offerta Lauree e Lauree magistrali in lingua inglese

	Lauree lingua inglese	Curricula lingua inglese
a.a. 16/17	8 - LM	5 (di cui 1 su L.)
a.a. 15/16	6 - LM	4 (di cui 1 su L.)
a.a. 14/15	6 - LM	3 (su LM)

Come si può vedere è stato formulato il primo curriculum in lingua inglese per un corso di laurea triennale (Scienze economiche e bancarie).

e) Per quanto riguarda l'indirizzo relativo alla promozione della conoscenza delle competenze necessarie nel mondo del lavoro (capacità di lavorare in gruppo, esprimere nel lavoro di gruppo le competenze acquisite, creatività, leadership, team building, public speaking, problem solving, gestione della diversità, relazioni con i media, ruolo delle nuove tecnologie, ecc) si evidenzia la

partecipazione dell'Ateneo ad un progetto di misurazione delle competenze trasversali acquisite, in collaborazione con l'ANVUR.

Attraverso "TECO" l'ANVUR, si prefigge, nel prossimo futuro, di definire requisiti/indicatori di accreditamento periodico d'Ateneo.

Nel periodo che va da Marzo ad Agosto 2015 l'Ateneo ha partecipato, volontariamente, al progetto sperimentale "TECO 2015" con la finalità di misurare le competenze trasversali acquisite da un campione di studenti idonei, selezionati da ANVUR, ad un certo punto della loro carriera universitaria.
I test "TECO", messi a punto da ANVUR in collaborazione con il **CAE** *(Council for Aid to Education)* di New York, sono stati somministrati agli studenti delle lauree (triennali), ad esclusione delle lauree delle professioni sanitarie, per valutare le capacità acquisite di ragionamento critico e risoluzione dei problemi, le capacità di rappresentare un determinato fatto mediante la comunicazione, le capacità di apprendere conoscenze nuove.
La misurazione di tali competenze, fortemente richieste dal mondo del lavoro, rappresenta per l'ANVUR un indicatore della qualità della formazione erogata dagli Atenei e, in prospettiva, un indicatore della capacità delle Università di rispondere alle esigenze espresse dal contesto produttivo e professionale di riferimento.

A regime, l'obiettivo dell'ANVUR è di misurare il valore aggiunto offerto da ciascun Ateneo agli studenti, in termini di competenze complessive conseguite al termine del percorso formativo, al netto di una serie di variabili di contesto come le competenze in ingresso degli studenti, definendo indicatori per un ranking degli Atenei.

Siena ha partecipato a Teco in linea con tali Politiche di Assicurazione di Qualità e con i propri indirizzi, con lo scopo di promuovere *un miglioramento della qualità della propria didattica*. Una volta restituiti ed analizzati, i risultati di TECO, saranno oggetto di interventi e azioni formative.

Proprio in questo settore si registra la convergenza con gli obiettivi di un progetto d'Ateneo, che ha rilievo all'interno del documento di programmazione triennale 2013 -2015 USIENA 2015, ossia il Santa Chiara Lab, ed in particolare, nell'ambito dei servizi per lo studente, il progetto sul laboratorio *USiena Life Skills Lab***.** laboratorio permanente per lo sviluppo delle competenze trasversali.

Il progetto è stato attuato con la partecipazione del Presidio della Qualità di Ateneo, dei Referenti qualità di Dipartimento, dell'Ufficio Assicurazione di Qualità, del Delegato alla didattica e del Direttore del Dipartimento di Scienze della Formazione Scienze Umane e della Comunicazione interculturale.

Tab. *Numeri e tassi di partecipazione a TECO per Dipartimento*.

Dip.	DEPS	DGIUR	DISPI	DISAG	DFCLAM	DSFUCI	DISPOC	DSSBC
n°	76	51	14	73	n. idone*i	51	16	37
Tasso partecipazione degli idonei (partecipanti/Idonei)	45,2%	35,7%	27,5%	39,0%	0,0%	49,5%	15,7%	31,6%
Dip.	DBM	DMMS	DSMCN	DBCF	DIISM	DSV	DSFTA	Ateneo
n°	non idonei*	12	8	20	22	16	15	**411**

Tasso partecipazione degli idonei (partecipanti/Idonei)	0	46,2%	7,6%	50,0%	36,1%	100,0%	78,9%	**36,1%**

* I Dipartimenti contrassegnati non avevano studenti idonei o per mancanza di requisiti richiesti agli studenti o perché iscritti a lauree delle professioni sanitarie.

L'attenzione strategica all'occupazione e alla formazione di competenze trasversali, emerge anche da un altro progetto inserito nel documento di programmazione triennale USiena 2015, "Co-teaching", finalizzato all'attivazione strutturata e diffusa, sui differenti insegnamenti presenti in un percorso di Laurea Magistrale, di una serie di attività di co-docenza , approccio che consente di "attivare" la docenza classica legandone i contenuti alla loro immediata ricaduta aziendale e nel mondo del lavoro.

f) Relativamente alla promozione di *forme innovative di didattica*, con riferimento ai contenuti formativi e all'utilizzo delle nuove tecnologie e di *modalità di erogazione della didattica a distanza*, si evidenzia la sinergia tra tale linea strategica e le politiche di assicurazione di qualità.

L'allegato E al DM 47/13, allegato in appendice, evidenzia la presenza di indicatori di valutazione periodica d'Ateneo relativi agli "*studenti lavoratori*".

Inoltre l'ANVUR, nelle "Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di studio delle Università" introduce, tra i punti da verificare in relazione al perseguimento di adeguate politiche per la qualità della formazione, il seguente indicatore:

A.Q.1. Obiettivo: accertare *se e in quale forma l'Ateneo abbia adottato un piano di reclutamento degli studenti lavoratori o comunque con difficoltà per la frequenza e di progettazione dei percorsi formativi e di supporti correlati alle loro esigenze*

Su questo punto è particolarmente importante rilevare la presenza di un progetto di Ateneo presente all'interno di USiena 2015, ossia "USiena Integra" che risponde agli indirizzi di Ateneo e delle politiche di Assicurazione di Qualità .

Il progetto, infatti, si propone l'integrazione ed il potenziamento della didattica in presenza con forme di didattica a distanza, teledidattica, fruibili in modalità on-line dagli utenti. I corsi potranno essere seguiti anche in modalità asincrona, nel caso non si abbia la possibilità di partecipare nell'orario previsto per la lezione o nel caso si desideri riascoltare la lezione.

Il progetto è significativo in quanto la progettazione di percorsi formativi e supporti correlati alle esigenze degli studenti è un aspetto di particolare importanza per la qualità della formazione e per le politiche di AQ valorizzate dall'ANVUR.

Ricerca:

Per la prima volta, fra la fine del 2014 e la prima metà del 2015 l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca ha chiesto di compilare a tutti gli Atenei italiani la Scheda Unica Annuale sulla Ricerca (SUA RD).

Nel 2014/2015 erano già disponibili i risultati della VQR 2004-2010 così l'Ateneo e ciascun Dipartimento hanno potuto analizzare i propri risultati ed effettuare alcune osservazioni prima di iniziare la compilazione della SUA Ricerca.

La SUA Ricerca è una banca dati del MIUR che raccoglie dati ed informazioni, finalizzate all'accreditamento periodico dei Dipartimenti e dell'Ateneo e della valutazione periodica dei risultati della ricerca.

La base informativa della SUA Ricerca, riproduce, un modello di valutazione, autovalutazione e assicurazione della qualità della Ricerca proposta da ANVUR: se si confrontano i contenuti dei Quadri della SUA RD ed in particolare della Parte II "Risultati della Ricerca" (all.1) e l'Allegato E al D.M. 47/13 "Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica" si può constatare la convergenza tra i Quadri della SUA RD sopra menzionati e gli indicatori di valutazione periodica della ricerca (all. E D.M.47/2013)

Per l'anno 2013 i Dipartimenti hanno dovuto compilare anche la prima parte della SUA Ricerca, la parte maggiormente legata agli obiettivi strategici dei Dipartimenti, della loro organizzazione e delle Politiche di Assicurazione di Qualità dei Dip.ti stessi.

Parte I- Sez. A e B – SUA RD

Sezione	Descrizione Quadro
Sezione A - Obiettivi di ricerca del Dipartimento	
A.1	A.1 Dichiarazione degli obiettivi di ricerca Dipartimento
Sezione B -	Sistema di gestione
	B.1 Struttura organizzativa del Dipartimento
B.1.b	B.1.b Gruppi di Ricerca
B.2	B.2 Politica per l'assicurazione di qualità del Dipartimento
B.3	B.3 Riesame della Ricerca Dipartimentale

I Dipartimenti hanno formulato, nel Quadro B.2, le Politiche per l'Assicurazione della Qualità del Dipartimento che naturalmente convergono in buona parte con gli indicatori di valutazione periodica.

Nel seguito sono riportate, in estrema sintesi, le principali tematiche su cui i Dipartimenti intendono lavorare nell'ambito della Politica di Assicurazione della Qualità della Ricerca dipartimentale; in particolare, sono state aggregate le politiche di AQ più ricorrenti, mettendo in evidenza la frequenza di tali politiche nei Dipartimenti stessi, ossia quanti Dipartimenti si sono impegnati ad andare nelle direzioni evidenziate.

Si evidenzia che le Politiche di AQ sono indicative della "direzione" nella quale i Dipartimenti ritengono che loro stessi, anche con il supporto dell'Ateneo e delle strutture tecniche ed amministrative, debbano lavorare.

Ne sono esempi il tema del "monitoraggio dei risultati, sistema AQ", insieme ai temi dell'internazionalizzazione, del supporto/facilitazione all'accesso ai bandi di finanziamento e rendicontazione, valorizzazione del dottorato o post laurea etc.

1.6 Linee di sviluppo dell'attività amministrativa e tecnica

Le linee di sviluppo e gli obiettivi strategici relativi alle attività amministrative sono stati programmati coerentemente con il Piano strategico e con il precedente Piano della performance.

L’attenzione rivolta ai servizi dedicati agli studenti e all’internazionalizzazione delle attività istituzionali, al centro della precedente programmazione, dovrà necessariamente guidare l’Ateneo anche per i prossimi anni, con l’assegnazione - e la verifica del loro grado di raggiungimento - di specifici obiettivi alle strutture e agli uffici coinvolti. Così sarà anche per il tema della semplificazione dei processi, dell’innovazione e della dematerializzazione, tanto più importante nell’attuale fase di contrazione delle risorse finanziarie disponibili, in un’ottica di equilibrio di bilancio. Il perseguimento degli obiettivi individuati nella Programmazione strategica 2013-2015, anche trasversali alla missioni istituzionali dell’Ateneo, ha comportato, in taluni casi, una rivisitazione delle procedure interne, come è inevitabile quando i termini della visione strategica di un’organizzazione si concretizzano.

Al termine dell’iter di ridefinizione della struttura organizzativa dell’Ateneo in seguito alle innovazioni gestionali introdotte dalla L. 240/2010 e dal nuovo Statuto, si è raggiunto il decentramento di tutte le competenze operative ragionevolmente ed economicamente allocabili presso le strutture “decentrate”.

Per le future sfide organizzative un ruolo chiave dovrà essere assegnato alla formazione, con programmi volti sia a cogliere le esigenze specifiche di alcune aree/uffici che a colmare le carenze che l’evoluzione della disciplina normativa e delle prassi tecniche inevitabilmente comportano. In particolare, sui temi performance, trasparenza e anticorruzione, dato l’elemento di novità che ancora costituiscono all’interno dell’organizzazione, l’esigenza di una formazione specifica è particolarmente avvertita.

Rispetto alle precedenti definizioni di obiettivi e indirizzi strategici, sarà necessario, già a partire dal presente Piano, coinvolgere attivamente tutta la struttura organizzativa, rendendola partecipe dei risultati da raggiungere e delle conseguenze del posizionamento, tanto positivo quanto negativo, riportato dall’Ateneo riguardo agli indicatori di performance delle sue attività istituzionali.

2. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale

In relazione ai fini istituzionali dell'Università, la Direzione Generale dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi espressi dagli organi di governo, definisce le linee strategiche per l'Amministrazione identificando, anche in ottica pluriennale, quali saranno gli obiettivi gestionali, ovvero gli obiettivi per la struttura tecnico-amministrativa, per i dirigenti, per i responsabili di servizio, per le strutture decentrate nonché l'organizzazione dei servizi.

2.1 Processo di definizione degli obiettivi e valutazione dei risultati

Ricordiamo che, in generale, quali obiettivi della pianificazione delle attività gestionali nel triennio 2014-2016 sono stati a suo tempo enunciati[9]:

- Qualità dei servizi;
- Semplificazione;
- Soddisfazione dell'utente;
- Implementazione di adeguati strumenti finalizzati al controllo di gestione;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Ulteriore ricerca di riduzione dei costi attraverso:
  i. Revisione/rinegoziazione dei contratti in essere
  ii. Semplificazione delle procedure e dematerializzazione;
  iii. Eliminazione funzioni e lavori duplicati;

Dopo aver definito gli obiettivi a medio – lungo termine, nel corso del 2016 verranno formulati gli obiettivi di budget che traducono le scelte strategiche in un'articolazione operativa strutturata in programmi specifici di miglioramento, fissando risultati attesi e risorse necessarie per ciascun periodo di riferimento. L'attivazione di nuove iniziative o progetti di miglioramento potrà anche essere valutata in relazione alle quattro prospettive integrate previste dalla *Balanced Scorecard* (BSC): prospettiva economico-finanziaria, prospettiva degli stakeholder, prospettiva dei processi interni-organizzazione, prospettiva della crescita-innovazione.
Ai processi di supporto attribuiti alle diverse aree di responsabilità verranno, inoltre, associati indicatori che rappresentano misure di efficienza ed efficacia delle attività svolte da utilizzare per confronti nel tempo e, se disponibili, con realtà organizzative omogenee.

Gli obiettivi di budget traducono dunque le scelte strategiche in un'articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.
Essi devono soddisfare alcune specifiche caratteristiche: esprimere coerenza con le politiche dell'istituzione, essere frutto del lavoro prevalente di un'Area ma non di un'azione individuale, esprimere specificità e globalità, propositività, proattività, innovazione, proiezione, anticipare i bisogni e assicurare il coordinamento. Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1/2 anni);

[9] V. Piano della performance 2014-16

- concordati/accettati come impegno comune.

L'attuale organizzazione[10] prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione Generale, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

• *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
• *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
• *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

Il Direttore Generale è responsabile della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa dell'Ateneo; egli provvede all'organizzazione complessiva delle risorse e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e ha la responsabilità della gestione organizzativa, amministrativa, finanziaria e tecnica esplicando un'attività generale di direzione, coordinamento e controllo.

Le *Aree* sono considerate *unità organizzative di vertice*[11], ossia uffici di livello dirigenziale, identificati di norma "*sulla base delle materie di rilevanza strategica per l'Ateneo, e sono finalizzate all'attuazione di obiettivi e progetti specifici loro assegnati dal Direttore amministrativo (*oggi Direttore generale*) sulla base degli obiettivi, delle priorità, dei piani, dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione definite dagli organi di governo: a tale scopo sono preposte alla direzione, coordinamento e controllo delle attività di unità organizzative di I e di II livello omogenee per materie trattate*".

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.
Tali unità organizzative sono articolate su due livelli: al secondo livello corrispondono le *Divisioni* ("*contraddistinte dall'integrazione dell'attività di diverse unità organizzative di I livello, o in termini di coordinamento delle stesse o in termini di conglobamento delle loro attività in una unica posizione organizzativa, ovvero dal radicamento all'interno di una posizione organizzativa di contenuti specialistici o particolarmente complessi, richiedenti elevata professionalità*"), al primo livello *Uffici* e *Servizi*.

Considerando quanto stabilito dal comma 2, lettera a) dell'art.7 e dal comma 4 dell'art.14 del D.lgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della Legge c.d. Gelmini (L.240/10), al Nucleo di Valutazione è attribuita, oltre alla validazione della Relazione sulla performance, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato: tale proposta dovrà poi essere sottoposta al Rettore e al Consiglio di Amministrazione cui compete il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.

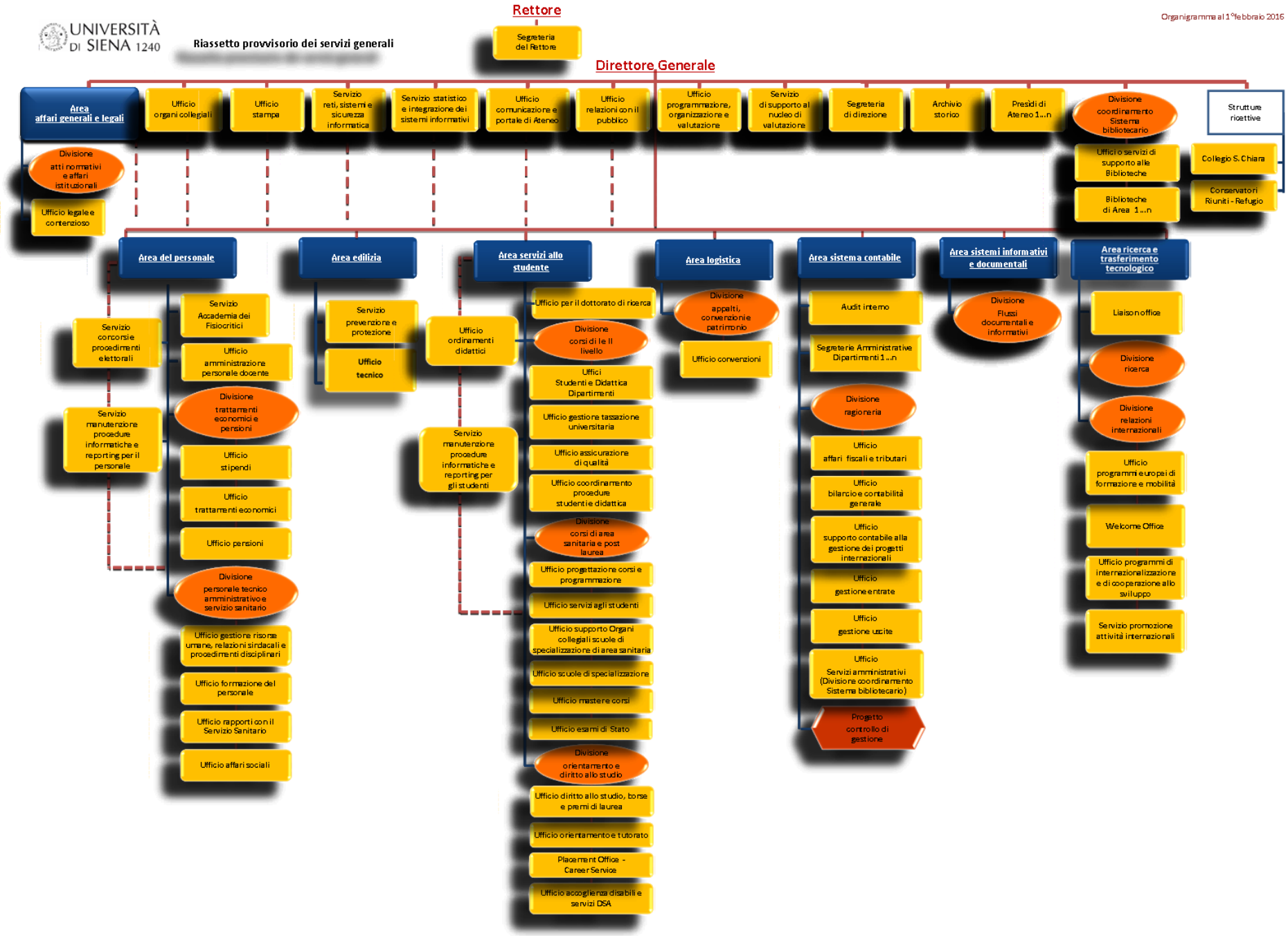
La conseguenza di questo assetto è che al Consiglio di amministrazione compete anche l'approvazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, che devono costituire perciò

[10] V. *Organigramma*, pagina seguente.
[11] Le tipologie di unità organizzative sono descritte all'Art. 2 del *Regolamento per l'individuazione dei criteri di organizzazione degli Uffici e dei Servizi centrali di Ateneo* ... emanato con D.R. n. 1024 del 29 maggio 2007.

UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Riassetto provvisorio dei servizi generali

Organigramma al 1°febbraio 2016



necessariamente parte integrante del *Piano della performance*; gli obiettivi per i Dirigenti e per il personale tecnico-amministrativo dovrebbero essere invece assegnati dal superiore gerarchico secondo lo schema appena esaminato, e perciò in teoria potrebbero non essere formalmente approvati dal Consiglio di amministrazione. La declinazione degli obiettivi per il resto del personale secondo le linee di indirizzo espresse dagli organi di governo (Rettore e Consiglio di amministrazione) spetta infatti al Direttore generale che, nella sua qualità di responsabile dell'andamento generale dei servizi, risponde della funzionalità dell'intera struttura governata e ne rende conto nell'annuale Relazione sulla Performance: fissazione degli obiettivi, verifica dei risultati ed attribuzione della parte premiale della retribuzione costituiscono infatti gli strumenti attraverso i quali viene garantita l'unitarietà della gestione, anche per la parte delegata ai Dirigenti.
Ma si è valutato che identificare solo gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, avrebbe reso il Piano della Performance troppo vago: è stata perciò fatta la scelta di enucleare in maniera puntuale gli obiettivi non solo per il Direttore Generale, ma anche per il Direttore Generale vicario e per gli altri contesti organizzativi. In quest'ultimo caso, però, l'identificazione del soggetto responsabile del raggiungimento dell'obiettivo viene formalizzata successivamente, con un atto autonomo del Direttore Generale (o del Dirigente, se da questi delegato).

2.2 Obiettivi operativi

Nel Piano della performance 2015 sono state evidenziate le linee di azione che l'Ateneo intende sviluppare dopo aver portato, con la fine del 2014[12], felicemente a conclusione il Piano di risanamento: "l'Ateneo intende aprire una nuova fase a partire dal 2015 all'insegna della **semplificazione**, dell'**innovazione** e dello **sviluppo**, puntando sulla **qualità della ricerca** (attraverso la disponibilità di adeguati supporti nelle fasi di progettazione e negoziazione, oltre che in quella di rendicontazione dei progetti) e sull'**attrattività per gli studenti** italiani e stranieri (attraverso la riduzione dei tempi di formazione ed il miglioramento della qualità dei servizi), tendendo a **massimizzare i risultati in termini di finanziamento statale ottenibile** alla luce dei nuovi meccanismi introdotti (attraverso il costante monitoraggio dei parametri coinvolti), di **valorizzazione del patrimonio culturale** e stimolando iniziative imprenditoriali e l'**occupabilità** attraverso la promozione della multidisciplinarità e l'apprendimento delle competenze trasversali (*soft skills*), nonché i **rapporti con il territorio** di riferimento (cogliendo in particolare le opportunità offerte dal distretto di Scienze della vita e dalla riforma del Servizio sanitario regionale)"[13].

In coerenza con questi indirizzi, all'interno del nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (*v.* Allegato 1) sono stati sviluppati tre *Indicatori globali di performance* (per Didattica, Ricerca e Terza Missione e Gestione), all'evoluzione dei quali è legata parte della valutazione della performance annuale. Dal citato *Sistema di misurazione e valutazione* desumiamo infatti che la performance del Direttore Generale viene misurata in base ai seguenti elementi:

a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati dall'insieme delle Aree dirigenziali e dalle Divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione Generale;

[12] Si veda a tal proposito la Nota N. 6609 del 19 febbraio 2015 del Ministero dell'Economia e delle Finanze.
[13] *Piano della performance 2015*, pag. 6.

c) per il 20%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
d) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
e) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca.

Lo stesso schema, pur con percentuali diverse, si applica ai Dirigenti; infatti, in questo caso, la performance viene valutata:

a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'Area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca

Tali indicatori rilevano inoltre anche per il personale tecnico-amministrativo, nei termini in cui entrano nella valutazione della performance in modo diretto (personale dei Dipartimenti) o indiretto[14] (resto del personale).

In relazione agli obiettivi da conseguire, per il quale deve essere evidenziato il peso relativo ad essi assegnato ai fini della valutazione della performance individuale, il *Sistema di misurazione e valutazione* prevede che "essi devono essere assegnati in modo formale, dopo averne verificato la fattibilità con i diretti interessati, soprattutto in relazione alla disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere i risultati programmati ed all'analisi dei fattori di contesto (interno ed esterno) che potrebbero condizionarne l'esito"; inoltre, "in sede di assegnazione formale devono altresì essere fissati, in modo chiaro e puntuale, gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto".
E' previsto, infine, che gli obiettivi assegnati non devono essere in contraddizione con le linee strategiche dell'Ateneo e devono essere preferibilmente orientati verso le tematiche definite in sede di Programmazione triennale.

Fatte queste premesse, e ripresi gli elementi grafici già utilizzati nel Piano della performance 2015 che assegnavano a ciascun obiettivo operativo un codice-colore che ne rendesse immediatamente evidente la sua afferenza ad un'area strategica e/o ad un obiettivo strategico, secondo lo schema seguente:

Aree strategiche (AS)	Visione strategica (VS)
RICERCA	P1: Servizi agli studenti
DIDATTICA	P2 Internazionalizzazione
TERZA MISSIONE	P3 Occupabilità
GESTIONE	P4 Promozione sostenibilità

[14] Il 20 % del risultato è legato infatti al risultato complessivo del dirigente di riferimento.

si evidenziano gli obiettivi da conseguire e/o i target da raggiungere da parte del Direttore Generale per l'anno 2016:

DIRETTORE GENERALE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Analizzare e adeguare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa	Analisi della situazione esistente e redazione di una proposta di riorganizzazione	31/12/2016	20%
2		Migliorare i servizi e semplificare i processi	Customer satisfaction sui servizi	65%	10%
3		Procedimenti elettorali online	Svolgimento dell'elezione del Rettore e dei rappresentanti degli studenti online	2 proc. 2016 online	10%
4		Monitorare e assicurare il raggiungimento degli obiettivi delle diverse aree	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture	80%	20%
5		Migliorare la performance dell'attività gestionale di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Gestione)	> 1	20%
6		Migliorare la performance dell'attività didattica di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Didattica)	> 1	10%
7		Migliorare la performance dell'attività di ricerca di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Ricerca)	> 1	10%

si evidenziano altresì gli obiettivi da conseguire e/o i target da raggiungere per l'anno 2016 da parte dell'unico altro dirigente attualmente in servizio all'Università di Siena, che riveste anche le funzioni di Direttore Generale vicario:

DIRETTORE GENERALE vicario

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Modello per la definizione dei carichi di lavoro e la determinazione dei fabbisogni di PTA ed applicazione sperimentale sull'Area Servizi allo studente	Presentazione del documento al DG	31/12/2016	30%
2		Proiezione pluriennale del personale docente dell'area sanitaria finalizzato alla programmazione delle coperture necessarie alle Sc. di spec.ne mediche	Presentazione report al DG e al MR	31/07/2016	20%
3		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Definizione degli strumenti per la rilevazione della Customer satisfaction e somministrazione primo questionario	31/10/2016	10%
4		Monitorare e assicurare il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Area Servizi allo studente	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture dell'Area	90%	20%
5		Migliorare la performance dell'attività gestionale di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Gestione)	> 1	10%

6		Migliorare la performance dell'attività didattica di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Didattica)	> 1	5%
7		Migliorare la performance dell'attività di ricerca di Ateneo	indicatore globale di Ateneo (Ricerca)	> 1	5%

Dopo l'approvazione del Piano della performance 2015, Direttore generale e Dirigenti fissano i seguenti obiettivi per le strutture interessate secondo le modalità previste nel *Sistema di misurazione e valutazione* e li attribuiscono formalmente ai responsabili:

AREA SERVIZI ALLO STUDENTE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Migliorare la visibilità nazionale dell'Ateneo sui temi dell'orientamento	Organizzazione 1° summit nazionale dell'education	31/03/2016	20%
2		Ampliamento dell'orario di apertura settimanale dei servizi	Sommatoria delle ore di apertura delle struttura dell'Area	+10%	10%
3		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti	Customer satisfaction sui servizi in presenza e on line erogati agli studenti	65%	10%
4		Configurazione procedura trasmissione dati Agenzia delle Entrate per mod. 730 precompilato	Verifica e trasmissione dati	28/02/2016	10%
5		Trasferimento anagrafiche studenti da Esse3 a UGOV anagrafiche comuni e analisi dei processi di integrazione Esse3 UgovCO	Trasferimento dati ed analisi dei processi di integrazione	31/12/2016	10%
6		integrazione UGOV didattica - Portale di Ateneo	completamento integrazione	31/12/2016	10%
7		Job week del placement	Organizzazione evento	30/11/2016	20%
8		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
9		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

AREA SISTEMA CONTABILE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Analisi della gestione 1° sem	Produzione report	15/06/2016	30%
2		Analisi della gestione 2° sem.	Produzione report	15/12/2016	20%
3		Miglioramento del ciclo attivo	Crediti riscossi nell'anno / crediti riscuotibili	75%	10%
4		Miglioramento del ciclo passivo	Debiti pagati nell'anno / debiti scaduti	75%	10%
5		Trasferimento anagrafiche studenti da Esse3 a UGOV anagrafiche comuni e analisi dei processi di integrazione Esse3 UgovCO	Trasferimento dati ed analisi dei processi di integrazione	31/12/2016	20%
6		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
7		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

AREA DEL PERSONALE

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Implementazione di CSA	Migrazione dati da SIGRU	31/10/2016	30%
2		Implementazione di CSA	Definizione progetto di recupero dati schede cartacee ed inserimento in CSA	31/05/2016	10%
3		Implementazione nuovo software rilevazione presenze	messa a regime del nuovo sistema	30/06/2016	10%
4		Indagine sul clima e il benessere organizzativo	Definizione delle modalità di rilevazione ed approntamento degli strumenti necessari	Prima rilevazione entro il 31-12-2016	10%
5		Piano docenti	N. concorsi banditi entro il 2016/N. posti programmati	90%	10%
6		Revisione del procedimento e degli strumenti per le PEO	Presentazione nuovo regolamento PEO	30/09/2016	20%
7		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
8		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

AREA EDILIZIA

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		completamento Santa Chiara	trasferimento uffici	31/08/2016	40%
2		acquisizione Fieravecchia	valutazione dell'immobile e stima dei costi	30/09/2016	10%
3		Pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici	Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza		10%
4		Ridurre le spese per l'energia	Valore degli interventi realizzati nel 2016 per il contenimento del consumo energetico		10%
5		Garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione	Percentuale di varianti su lavori		10%
6		Istallazione sperimentale asciugamani elettrici	% asciugamani sostituiti in un presidio	100%	10%
7		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
8		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

AREA LOGISTICA

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		acquisizione Fieravecchia	definizione contrattuale	31/12/2016	15%
2		Accordi quadro per approvvigionamento di beni e servizi di utilità comune a più Strutture	N. accordi	2	20%
3		Decentramento contrattuale: accettazione atti di liberalità	Deliberazione CdA	31/12/2016	20%

4		acquisizioni secondo i parametri ecosostenibili della carta per fotocopiatrici	Percentuale di acquisti di carta ecosostenibile su totale acquisti di carta	75%	20%
5		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
6		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	20%

AREA RICERCA

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Migliorare la qualità dei servizi erogati ai responsabili di progetto	Customer satisfaction ai responsabili di progetto	65%	20%
2		Aumento domande di candidatura per borse Erasmus per studio e conseguente sviluppo mobilità outgoing	N. studenti in uscita	+15 %	10%
3		Sviluppo incentivazione mobilità al fine dell'ottenimento dei crediti	N. cfu conseguiti all'estero	+30%	10%
4		Consolidamento Buddy Programme	N. studenti buddies	+20%	10%
5		Analisi e monitoraggio azioni e dati Relazioni internazionali 2015	Presentazione report	31/10/2016	10%
6		Incontri con gli studenti da tenersi nei Presidi precedenti all'uscita dei bandi per la mobilità overseas e doppi titoli 17/18 (settembre/ottobre 2016)	Domande di candidatura	+10%	5%
7		Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti stranieri	Customer satisfaction studenti incoming	65%	10%
8		Procedure on-line per la ricerca scientifica. Predisposizione ed elaborazione dati e informazioni inerenti il settore	Presentazione report	31/12/2016	5%
9		Incremento quantitativo e qualitativo della partecipazione dei ricercatori dell'Università alle iniziative regionali, nazionali, comunitarie ed internazionali per la ricerca scientifica	Progetti presentati e approvati	+20%	10%
10		Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa	Percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate	90%	5%
11		Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione	Presentazione di proposte per aree di rischio specifiche	31/10/2016	5%

AREA AFFARI GENERALI E LEGALI

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Completare la definizione del processo contabile	Redazione del nuovo RAFC	31/12/2016	25%
2		Completare la definizione del processo contabile	Redazione del nuovo Reg c/terzi	31/12/2016	15%
3		Migliorare l'efficacia dell'azione legale	(sentenze favorevoli + accordi stragiudiziali conclusi) / fascicoli aperti	+20%	20%

4		Semplificare l'interpretazione normativa	Percentuale di pareri risolutivi rilasciati	100%	20%
5		Riorganizzazione della pagina del Portale di Ateneo “Altri Regolamenti"	Proposta di articolazione (100%)	31/12/2016	10%
6		Redazione e pubblicazione sul web degli Indici generali del Bollettino Ufficiale – anni 2009/2012	Redazione degli Indici (70%) Controllo dei contenuti (80%) Inserimento sul portale di Ateneo (100%)	31/12/2016	10%

AREA SISTEMI INFORMATIVI E DOCUMENTALI

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Unificazione del registro di protocollo	Definizione e predisposizione degli atti necessari all'unificazione	31/12/2016	30%
2		Massimario di scarto	Aggiornamento del Massimario di scarto risalente all'anno 2004	31-dic-16	10%
3		Massimario fascicolo edilizio	Predisporre in collaborazione con l'Ufficio Tecnico la bozza del Massimario del fascicolo edilizio	31-dic-16	10%
4		Tempistica dei procedimenti	Definizione dei tempi di assolvimento di ogni procedimento amministrativo	31-dic-16	10%
5		Albo on-line	Presentazione al Direttore Generale del Regolamento relativo all'Albo on-line per i successivi passaggi agli Organi di Governo.	30-set-16	10%
6		Procedimenti amministrativi	Gestione in Titulus "Procedamus" dei procedimenti amministrativi finalizzati alla pubblicazione sul sito istituzionale così come previsto per obbligo normativo (pagina trasparenza).	30-giu-16	30%

SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Miglioramento servizi agli studenti: Progetto SBART - attivazione progetto regionale integrato per la riproduzione dei documenti	Definizione e attivazione di un sistema condiviso a livello regionale, con la sostituzione di tutta l'infrastruttura e la sostanziale riduzione dei costi per gli studenti	30/06/2016	10%
2		Ampliamento dell'orario di apertura settimanale dei servizi	Apertura della Sala Rosa nel fine settimana e in due dopocena settimanali, con l'estensione dei servizi di consultazione e prestito straordinario dei libri da parte di tutte le biblioteche	entro il 30/06/2016	15%
3		Assistenza per la VQR	N. prodotti inseriti	> 1200	20%
4		Estensione attività teledidattica con l'estensione del numero di insegnamenti supportati	Fruizione degli insegnamenti dalla sede decentrata di San Giovanni V/A. Fruizione in modalità asincrona degli insegnamenti di Scienze politiche e di quelli destinati a studenti disabili	31/12/2016	15%

5		Evoluzione servizi bibliotecari: Progetto SBART - implementazione nuovo sistema condiviso per la gestione dei servizi	Configurazione processo di migrazione a ALMA, definizione di norme e processi gestionali e catalografici condivisi con gli altri Atenei toscani	31/12/2016	25%
6		Potenziamento supporto alla didattica con la creazione di bibliografie e documentazione didattica disponibile on-line	Implementazione, parametrizzato e sviluppo della nuova piattaforma tecnologica LEGANTO	30/09/2016	15%

DIPARTIMENTI (Segreterie Amministrative)

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Incentivare l'utilizzo del mercato elettronico	Spese totali su MEPA / Spese effettuabili su MEPA	100%	20%
2		Incentivare lo svolgimento dell'attività di ricerca programmata	Spese per ricerca / Fondi assegnati per ricerca	75%	20%
3		Rispetto delle scadenze fissate	Giorni di ritardo cumulati	0	20%
4		Migliorare i servizi e semplificare i processi	Customer satisfaction sui servizi	65%	20%
5		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività didattica del Dipartimento	indicatore sintetico performance didattica del Dipartimento	> 1	10%
6		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività di ricerca/3M del Dipartimento	Migliorare gli indicatori di performance dell'attività di ricerca/3M del Dipartimento	> 1	10%

DIPARTIMENTI (Uffici Studenti e Didattica)

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		Ampliamento dell'orario di apertura settimanale dei servizi	incremento ore di apertura	15%	40%
2		Controllo a campione delle autocertificazioni ISEE	N. autocertificazioni controllate	5%	40%
3		Migliorare gli indicatori di performance dell'attività didattica del Dipartimento	indicatore sintetico performance didattica del Dipartimento	> 1	20%

SANTA CHIARA LAB

AS	VS	Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
1		migliorare la visibilità internazionale dell'Ateneo	Organizzazione dell' "European Millennials Lab. Prima edizione"	13-18/5/2016	50%
2		dare visibilità al Santa Chiara Lab	Organizzazione 10 eventi	31/12/2016	50%

Il Direttore Generale ed i dirigenti, nella loro autonoma valutazione, possono attribuire formalmente, anche in corso d'anno, ulteriori obiettivi: perché assumano rilievo ai fini della performance è però necessario che essi vengano allegati (come Appendice) al *Piano integrato della performance 2016* via via che vengono definiti.

3. Analisi delle aree di rischio

L'Università di Siena con DR n. 142/2016 del 29 gennaio 2016, ratificato dal C.d.A. nella seduta del 2 febbraio 2016 ha adottato il "Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2016-2017-2018", comprensivo dell'allegato relativo al "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018", i quali sono stati pubblicati nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del portale dell'Ateneo:
http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale

Tali piani, che sono integralmente riportati negli All. 2 e 3, costituiscono il secondo aggiornamento redatto sulla scorta delle indicazioni riportante nella determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 "Aggiornamento 2015 al Piano nazionale anticorruzione" predisposta dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Considerata la necessaria integrazione tra gli obiettivi di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione si riportano, in maniera sintetica (e con i dovuti rimandi ai piani allegati), in questo capitolo:

- il processo di valutazione dei rischi legati ai processi di Ateneo e una loro sintetica rappresentazione;

e nel capitolo successivo:

- l'illustrazione sintetica delle strategie di comunicazione e delle iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza.

3.1. Prevenzione della corruzione ed analisi delle aree di rischio

Il perseguimento del miglioramento continuo dell'attività amministrativa dell'Università passa, inevitabilmente, anche dall'adozione di misure che scongiurino o riducano il più possibile l'esposizione a rischi di corruzione. Nell'occasione, vale ricordare che il riferimento alla prevenzione della corruzione non si esaurisce nelle fattispecie previste dalle leggi penali (corruzione, concussione, etc.) ma attiene a tutte quelle circostanze in cui si possa riscontrare da parte di un dipendente universitario, un qualunque abuso di potere o delle proprie funzioni al fine di ottenere vantaggi privati, sia che tali azioni abbiano successo sia nel caso in cui rimangano a livello di tentativo.
La prevenzione della corruzione comporta una mappatura di tutti i processi interni all'ente, la valutazione dell'esposizione al rischio e l'individuazione delle misure di prevenzione per quelle aree che risultano maggiormente esposte.
L'Università di Siena ha avviato nel corso dell'anno 2015 un'articolata attività di mappatura e di revisione dei processi condotta nella logica della loro reingegnerizzazione. Considerati i molteplici ambiti di azione delle università, ad oggi l'attenzione si è focalizzata solo per quelle aree individuate dalle letteratura di settore come maggiormente esposte[15]:

1) Autorizzazioni o concessioni,
2) Scelta del contraente per lavori, servizi e forniture,
3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici,
4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera,
5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio,

[15] Determinazione A.N.AC. n. 12 del 28/10/2015 – pagg. 17 e 18 – Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo per la performance delle università statali italiane del luglio 2015 – pag. 15

6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni,
7) Incarichi e nomine,
8) Affari legali e contenzioso,
9) Didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, etc.),
10) Ricerca (gestione dei fondi di ricerca, ecc.).

I principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio sono stati desunti dai "Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010", che rappresentano l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "*Risk Management*". La gestione delle misure di prevenzione per la corruzione mutua infatti la sua struttura dai sistemi di gestione della qualità che prevedono l'applicazione del modello di Deming (PLAN – DO – CHECK – ACT) in un'ottica di monitoraggio e miglioramento continuo.

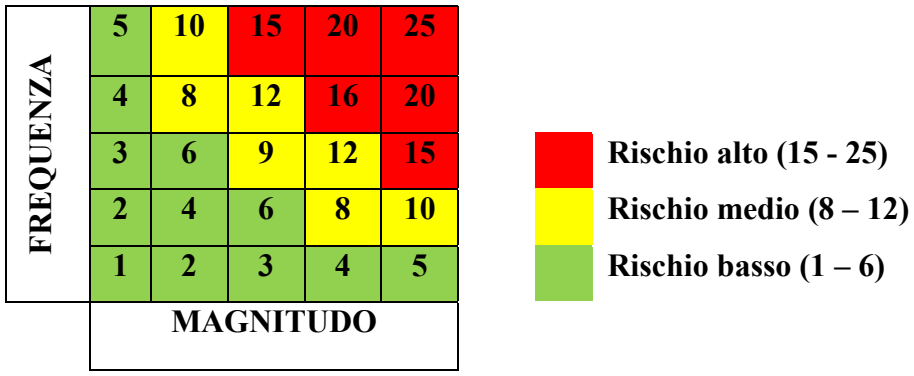
Per ognuno dei settori sopra richiamati sono stati identificati i principali fattori di rischio[16], per i quali sono state considerate le probabilità di accadimento (Frequenza) e le conseguenze lesive dell'impatto sia interno all'Università che nella società (Magnitudo) secondo la seguente scala di valori:

FREQUENZA	MAGNITUDO
0 - nessuna probabilità	0 – nessun impatto
1 – improbabile	1 – marginale
2 – poco probabile	2 – minore
3 – probabile	3 – soglia
4 – molto probabile	4 – serio
5 – altamente probabile	5 superiore

Il valore del rischio è pertanto il risultato della moltiplicazione della frequenza per la magnitudo

R = F x M

Di seguito è riportata la matrice del rischio



La matrice ha permesso di clusterizzare le attività di rischio evidenziando conseguentemente le priorità di intervento.
In ogni caso, è importante sottolineare che sono sempre e solo le attività amministrative, nel loro complesso, ad essere catalogate come "a rischio" e non l'operato delle singole unità di personale e/o dei loro diretti Responsabili.

[16] PTPC 2016-2018, paragrafo 4.3.2. *Identificazione dei possibili rischi*, pagg. 17 - 20

Di seguito si riporta la tabella con l'individuazione del fattore di rischio, la probabilità di accadimento (Frequenza), la portata dell'evento lesivo (Magnitudo), il rischio (F x M), il livello di esposizione per individuare le priorità di intervento e le strutture coinvolte

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
AUTORIZZAZIONI O CONCESSIONI					
concessione di autorizzazioni in maniera discrezionale e non pubblicizzata	3	3	9	medio	Dipartimenti; Segreteria del Rettore; Area Logistica
affidamento di concessioni di servizi (bar, vending, etc.) tramite procedure non concorrenziali	3	4	12	medio	Area Logistica
SCELTA DEL CONTRAENTE PER LAVORI, SERVIZI E FORNITURE					
definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione sproporzionati o non funzionali)	4	4	16	alto	Area logistica; Area edilizia; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica; Divisione coordinamento sistema bibliotecario; Presidio San Miniato; Segreterie amministrative dei Dipartimenti; (eventuali ulteriori RUP)
uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	3	4	12	medio	
utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	4	4	16	alto	
ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	3	4	12	medio	
elusione delle regole di affidamento degli appalti, al fine di agevolare un particolare soggetto	4	4	16	alto	
SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI E VANTAGGI ECONOMICI					
erogazione di contributi in maniera discrezionale e non pubblicizzata	2	2	4	basso	Rettore; Direttore generale; Area sistema contabile; Area servizi allo studente.
erogazione di contributi, sussidi, ausili o vantaggi economici non ammessi dalla legge	2	2	4	basso	Area sistema contabile; Area servizi allo studente; Area del personale.
irregolare determinazione delle tasse universitarie	2	3	6	basso	Area servizi allo studente
valutazioni non oggettive e difetti di natura istruttoria	2	3	6	basso	Area sistema contabile; Area servizi allo studente; Area del personale.

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
valutazioni arbitrarie ai fini della corresponsione di vantaggi economici al personale	3	4	12	medio	Area del personale
CONCORSI E PROVE SELETTIVE PER L'ASSUNZIONE DEL PERSONALE E AVANZAMENTI DI CARRIERA					
previsioni di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire (posizione lavorativa, ammissione alla scuola di specializzazione, al dottorato, al corso di studio a numero chiuso, etc.) allo scopo di reclutare candidati particolari;	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali; Dipartimenti; Area del personale.
abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari;	1	4	4	basso	Area del personale
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari;	3	4	12	medio	Area del personale; Dipartimenti.
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari;	2	4	8	medio	Area del personale; Dipartimenti.
progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari;	3	3	9	medio	Area del personale
motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari.	3	4	12	medio	Area del personale; Dipartimenti; Area logistica; Area edilizia.
GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO					
utilizzo improprio del magazzino economale	3	4	12	medio	Area logistica
omesso e non costante monitoraggio dei beni mobili inventariali;	4	4	16	alto	Area logistica; Dipartimenti.
omesso aggiornamento dell'inventario dei beni immobili;	1	5	5	basso	Area logistica; Area edilizia.
determinazione di canoni di locazione non corrette;	2	4	8	medio	
sopravalutazioni del patrimonio	2	5	10	medio	

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
immobiliare;					
uso improprio della cassa economale;	2	3	6	basso	Area logistica
mancata o irregolare registrazione delle entrate;	3	1	3	basso	Area logistica; Biblioteche; Servizio promozione attività internazionali; Collegio Santa Chiara.
CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI					
discrezionalità nella individuazione delle persone o delle procedure da sottoporre a controllo (verifica della correttezza amministrativa di alcuni procedimenti, controllo sull'uso dei telefoni o di altro materiale o attrezzature dell'Università);	3	3	9	medio	Divisione ragioneria; Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica; Area del personale.
irregolarità nella gestione dei controlli	3	3	9	medio	
INCARICHI E NOMINE					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare i requisiti attitudinali e professionali dei candidati allo scopo di favorire candidati particolari,	3	4	12	medio	Area del personale; Dipartimenti.
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Servizio concorsi e procedimenti elettorali; Area del personale; Dipartimenti.
inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione (es: regola dell'anonimato in caso di prova scritta)	3	3	9	medio	Area del personale; Dipartimenti.
AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO					
infedele patrocinio in causa	2	3	6	basso	Ufficio legale e contenzioso
pareri tendenziosi in presenza di conflitti di interesse	3	3	9	medio	
DIDATTICA					
gestione test di ammissione prodotti *in house* tesa a favorire particolari candidati;	2	4	8	medio	Dipartimenti
valutazione degli studenti	2	4	8	medio	Personale docente
diffusione di informazioni relative agli argomenti di esame	2	4	8	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di esame	2	4	8	medio	Personale docente
alterazione dei risultati delle prove di esame	1	5	5	basso	Dipartimenti

Fattore di rischio	Frequenza	Magnitudo	Rischio	Livello	Strutture
irregolare valutazione della documentazione amministrativa presentata dagli studenti (accettazione di pratiche non regolari)	2	4	8	medio	Area servizi allo studente
alterazione dei dati relativi alla carriera universitaria;	1	5	5	basso	Area servizi allo studente
RICERCA					
previsione di requisiti di accesso "personalizzati" per il reclutamento di assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, borsisti e collaboratori coordinati e continuativi;	3	4	12	medio	Dipartimenti
irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari,	3	4	12	medio	Dipartimenti
acquisizione delle attrezzature scientifiche o servizi necessari per le attività di ricerca non rispettando le corrette procedure per l'individuazione del contraente;	4	4	16	alto	Dipartimenti; Area logistica.
rendicontazione non fedele	4	4	16	alto	Dipartimenti; Dipint.

Nel piano della prevenzione della corruzione 2016-2017-2018 sono riportate analiticamente le misure di prevenzione che sono state individuate e che dovranno trovare attuazione nel corso del triennio di riferimento.

3.2 Obiettivi *performance* 2016

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, tra gli obiettivi operativi fissati per ciascuna struttura ai fini della valutazione della performance 2016, vi è quasi sempre la mappatura di almeno un processo di competenza.
Individuando i principali fattori di rischio e applicando la matrice di rischio sopra descritta direttamente, si ritiene che le strutture possano acquisire maggiore consapevolezza della portata di tali problematiche; contestualmente, le strutture sono chiamate ad identificare possibili misure idonee a ridurre i livelli di rischio, in particolare attraverso la reingegnerizzazione dei processi coinvolti.
Ad ulteriore testimonianza dell'attenzione dell'Ateneo verso tali tematiche, si evidenzia che nella costruzione dell'*Indicatore globale di Performance* riferito alla gestione entrano ben 6 indicatori (su 24 previsti) che dovrebbero spingere le strutture interessate a porre in essere azioni coerenti con la riduzione dei livelli di rischio in alcune attività. Li ricordiamo brevemente[17]:

Dipartimenti:

[17] V. *Sistema di misurazione e valutazione*, pagg. 22 e 23.

5) Incentivare l'utilizzo del mercato elettronico: *Spese totali su MEPA / Spese effettuabili su MEPA*

Altre strutture:

12) Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa: *percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate*

13) Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione: *N. di proposte per aree di rischio specifiche presentate*

14) Garantire la tutela della concorrenza negli approvvigionamenti anche al fine di prevenire la corruzione: *Percentuale di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni*

15) Garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione: *Percentuale di varianti su lavori*

16) Pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici: *Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza*

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, non si tratta solo di una mera rilevazione a fini conoscitivi: il valore dell'indicatore globale conseguito ha infatti effetti diretti sulla valutazione individuale della performance.

4. Comunicazione e trasparenza

La Trasparenza, nel contesto normativo attuale e all'interno del programma triennale, è intesa come "accessibilità totale delle informazioni" riguardanti l'organizzazione e l'attività dell'Ateneo; essa ha l'obiettivo di favorire un controllo diffuso sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, nonché realizzare un'amministrazione aperta e al servizio del cittadino.
Obiettivo prioritario di questa sezione è rappresentare, ai portatori di interesse (stakeholder) e alla comunità di riferimento, le azioni intraprese e il percorso che l'Ateneo senese programma di realizzare al fine di garantire:

- un'efficace comunicazione e un adeguato livello di trasparenza,
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

4.1. Politica di comunicazione e trasparenza

Gli organi di governo e l'amministrazione hanno costantemente avuto attenzione al rispetto delle tematiche della trasparenza e allo sviluppo di una efficace politica di comunicazione.
Gli strumenti attraverso i quali la politica di comunicazione e trasparenza dell'Ateneo senese si realizza sono:

- sito web d'Ateneo a norma rispetto agli obblighi di accessibilità e di trasparenza e in doppia lingua,
- nomina dei Responsabili del Procedimento di Pubblicazione (RPP)[18],
- costante aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web,
- predisposizione di tutte le condizioni per ottemperare agli obblighi di trasparenza imposti dalle varie leggi alle Università, tra cui le numerose disposizioni relative all'offerta didattica,
- programmazione pluriennale dei contratti di lavori e degli acquisti dei servizi.

Allo stesso tempo, l'Università di Siena, basandosi sui principi del *Codice in materia di tutela dei dati personali* e, in particolare, sul principio della "non eccedenza", nella redazione di atti e documenti soggetti a pubblicazione, a partire dalle delibere degli organi di governo, pone la necessaria attenzione affinché essi non contengano elementi lesivi dei diritti alla riservatezza dei soggetti interessati.
Gli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza devono infatti essere sempre contemperati con la tutela della riservatezza, dell'identità personale, del diritto alla protezione dei dati personali.

L'Università degli Studi di Siena nel corso del 2016 organizzerà una *Giornata della Trasparenza*. Considerato lo stretto collegamento tra la disciplina della trasparenza e quella della *performance*, tale evento sarà l'occasione per fornire informazioni sul Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, sul Piano e Relazione della Performance, nonché sul Piano anticorruzione a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti (gli *stakeholder*). Tale giornata si inserisce nelle attività che da anni l'Ateneo sviluppa nell'organizzazione di iniziative di comunicazione finalizzate al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti, le organizzazioni che li rappresentano e le loro famiglie, ma anche con i portatori di interesse secondari, quali i docenti, il personale tecnico e amministrativo, i titolari di borse di studio, le rappresentanze dei lavoratori di Ateneo, nonché i fornitori, i cittadini, le

[18] Disposizione del Direttore Amministrativo n. 178/2013 dell'9 marzo 2013, con l'integrazione di cui alla Disposizione del Direttore Amministrativo n. 385/2013 del 25 maggio 2013.

istituzioni e gli enti che operano sul territorio in sinergia con l'Università nello sviluppo delle politiche di sostegno al diritto allo studio e all'inclusione degli studenti nel contesto cittadino.

Tra le principali iniziative di diffusione delle attività universitarie indirizzate ai futuri studenti: lo Sportello di orientamento personalizzato che offre agli studenti l'opportunità di valutare tutte le prospettive di studio, i relativi sbocchi professionali e di imparare a muovere i primi passi all'interno della realtà universitaria; la *Summer School* sull'orientamento che si rivolge ai Dirigenti scolastici e ai docenti referenti per l'orientamento i quali, in compagnia dei docenti universitari, condividono esperienze, problemi e soluzioni utili agli studenti e alle loro famiglie per aiutarli ad affrontare il futuro con coscienza e responsabilità. Nell'ambito del progetto TUO (Toscana Università Orientamento), l'Ateneo di Siena apre le porte alle future matricole per cinque giorni, ospitando i ragazzi nelle residenze studentesche, facendoli mangiare alle mense universitarie e, cosa più importante, facendoli partecipare a lezioni, seminari, dibattiti e altri eventi della vita universitaria. Infine, l'Università aperta, l'*Open Day* dell'Università di Siena, è uno strumento per facilitare una scelta universitaria consapevole, responsabile e autonoma e un conseguente migliore inserimento all'interno del corso di studi.
Importantissimo strumento di divulgazione delle attività finalizzate al sostegno di matricole e studenti iscritti, la Guida "Orientarsi all'Università di Siena", disponibile dal mese di settembre di ciascun anno, realizzata in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale con una grafica coordinata tra i tre Atenei generalisti toscani (Siena, Pisa e Firenze), contiene tutte le proposte di orientamento per le scuole e per gli studenti che si devono immatricolare.

La piena accessibilità ai contenuti dell'offerta formativa dell'Ateneo, compresi i servizi amministrativi offerti dalle strutture universitarie di supporto alla didattica, è garantita dalla sezione Didattica del portale di Ateneo e dai principali canali informativi che ne consentono la massima diffusione (Manifesto degli Studi, *newsletter* EDIC SIENA del Centro di Informazione *Europe Direct*, principali *social network*, canale *youtube*, pagine e *chat facebook*, *twitter, flickr* e *app* di orientamento ecc.).
Nella stessa sezione sono altresì pubblicati i risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di Qualità di Ateneo secondo direttive ANVUR.
Nell'ambito del progetto Cittadinanza Studentesca, un importante ruolo nel coinvolgimento degli *stakeholder* primari è rivestito dal portale USiena Welcome (consultabile all'indirizzo www.usienawelcome.unisi.it) che l'Ateneo, insieme ad altri attori istituzionali, ha realizzato per costruire, migliorare e promuovere nuove misure di partecipazione e coinvolgimento diretto degli studenti, attraverso l'analisi dei bisogni e delle proposte che gli stessi hanno manifestato. Il portale ha diviso i diversi *stakeholder* in target e gruppi - studenti del territorio toscano, studenti fuori sede, studenti internazionali e famiglie e, sulla base di essi, sono stati offerti nuovi servizi.
Sono inoltre stati raccolti e riorganizzati tutti i servizi che altri Enti ed Istituzioni come il Comune di Siena o l'Ardsu dedicano ai suddetti gruppi. Per lo sviluppo del progetto è stata seguita la metodologia dei gruppi di ascolto: dopo una prima fase di raccolta e analisi dei bisogni, essi sono stati tradotti in azioni concrete.
Iniziativa particolarmente apprezzata dagli studenti è l'annuale *Welcome Day*, giornata di benvenuto finalizzata alla presentazione agli studenti neoiscritti dei servizi dell'Ateneo, delle strutture dipartimentali, delle iniziative culturali e sportive, attraverso il coordinamento dei servizi offerti dal Comune, la Provincia, l'Azienda regionale per il diritto allo studio, l'Ausl ecc., per favorire una sempre più forte interazione tra l'Ateneo e i diversi attori del territorio e agevolare l'integrazione degli studenti nel tessuto cittadino.
Tra le iniziative volte a migliorare le condizioni e il livello di soddisfazione degli studenti, discende dalla proficua interazione tra attori del territorio il lancio di un sondaggio rivolto agli studenti per risolvere i problemi legati alla mobilità studentesca (trasporti). A questo scopo è stato costituito il *Network Mobility* Città di Siena, a cui aderiscono il gruppo Montepaschi, Novartis, Azienda

Ospedaliera Universitaria Senese, Amministrazione comunale di Siena, Azienda USL 7 Siena, *Whirpool* e Università di Siena.

Particolare menzione deve essere riservata, inoltre, ai servizi offerti dall'Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA (disturbi specifici dell'apprendimento) per l'inclusione e l'accessibilità degli studenti e le studentesse con disabilità e con DSA e per facilitare i rapporti con le strutture universitarie e il corpo docente; l'Ufficio, che svolge un ruolo chiave nella formazione di tutti gli attori impegnati nelle politiche di inclusione sociale, si impegna in una serie di attività che introducono al tema dell'accessibilità universale per promuovere una cultura inclusiva, sia nell'Ateneo che nel territorio toscano e nazionale, dall'informazione ai trasporti, dall'accoglienza alle diverse forme di assistenza rivolte a chi ha ridotte capacità sensoriali, motorie e cognitive.

Il quadro, certamente non esaustivo, delle iniziative di divulgazione dell'attività e dei risultati conseguiti nel perseguimento dell'attività istituzionale, non può non citare i progetti SHINE BRIGHT, rivolto ai cittadini, realizzato in collaborazione tra Regione Toscana, Università di Siena, Università degli Studi di Firenze, Università di Pisa, Commissione Europea, *Europe Direct Information Center* (EDIC).

Un ruolo di vitale importanza per l'attività di valorizzazione della ricerca è svolto, infine, dal *Liaison Office* di Ateneo che, in coordinamento con la Divisione ricerca, promuove e coordina iniziative legate ai processi di trasferimento tecnologico tra l'Ateneo e il settore produttivo, erogando servizi rivolti ai ricercatori, alle imprese e alle istituzioni del territorio nel quadro di una costante interazione con le strutture di ricerca dell'Ateneo al fine di promuovere progetti congiunti università/impresa.

Tra le nuove iniziative previste nel 2016 meritano una citazione l'"*Education Summit*" (evento innovativo per stimolare il dibattito sui temi dell'istruzione, rivolto sia ai docenti sia agli studenti, con un focus particolare su profili professionali e prospettive occupazionali ed importante iniziativa di orientamento, organizzato in collaborazione con Class editori e con la partecipazione del vice ministro Gabriele Toccafondi e dei vertici della Regione Toscana e delle Istituzioni Senesi) e la prima edizione dell'*European Millennials Lab* (che ospiterà e chiamerà a discutere all'interno del Santa Chiara Lab rappresentanti di ogni parte del mondo della c.d. "Generazione Y").
L'Università di Siena intende supportare la "generazione Y", anche chiamata la "generazione dei Millennials" – quella dei ragazzi nati tra i primi anni '80 e i primi anni duemila – nella costruzione del futuro della nostra società. Il progetto intercetta un'urgenza della società attuale: considerare i giovani della generazione Y come attori e protagonisti della costruzione del futuro della nostra società e non solo l'oggetto di articolate indagini politiche, sociologiche, culturali.
SI-Y è l'occasione per i giovani di collaborare e costruire il futuro della nostra società e non dover più dire "non ci state ascoltando". Un osservatorio, ma soprattutto laboratorio generazionale per ripensare e progettare la vita dal punto di vista dei Millennials, una generazione unica che ha il compito di prendere in mano il mondo e il suo futuro. Per riprogettare le città, le organizzazioni, il mercato, la politica.

4.2 Legalità e sviluppo della cultura dell'integrità

L'Università degli Studi di Siena pone particolare attenzione alla legalità e allo sviluppo della cultura dell'integrità, aspetti fondamentali della dimensione etica del pubblico agire quotidiano. Tra

gli strumenti di cui l'Ateneo si è dotato, particolare importanza assumono il *Codice di comportamento*[19] e il *Codice etico*[20]. Entrambi i codici sono pubblicati nel sito web dell'Ateneo.

Il *Codice di comportamento* definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti a osservare. L'adozione del Codice in oggetto è il presupposto logico ed operativo per consentire di procedimentalizzare in modo adeguato l'obbligo da parte di ogni operatore di segnalare la situazione di conflitto di interessi, astenendosi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi.
Il *Codice etico* prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche: in esso sono presenti anche disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi.
È stata inoltre istituita la *Commissione Etica*[21] con il compito, previsto dallo *Statuto*, di verificare il rispetto del codice etico da parte di tutta la comunità accademica, curando l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione della eventuale sanzione prevista.

Altro importante strumento di cui l'Università si è dotata è il *Regolamento dell'organismo preposto al benessere degli animali*[22]. Tale regolamento definisce i compiti, la composizione e le modalità di funzionamento dell'Organismo preposto al Benessere degli Animali (OPBA) dell'Università di Siena, in osservanza delle disposizioni del Decreto Legislativo n. 26/2014 *Attuazione della direttiva 2010/63/UE sulla protezione degli animali utilizzati a fini scientifici,* e successive modifiche e integrazioni; afferma i principi fondamentali che devono essere rispettati nella sperimentazione attraverso l'uso di animali. In particolare afferma che nell'Università degli Studi di Siena l'utilizzo degli animali a fini scientifici o educativi è consentito unicamente quando, per ottenere il risultato ricercato, non sia possibile utilizzare altro metodo o una strategia di sperimentazione scientificamente valida, ragionevolmente e praticamente applicabile, che non implichi l'impiego di animali vivi.
L'Organismo preposto al benessere degli animali è stato nominato con D.R. n. 1169 del 30/07/2014 e, successivamente, la sua composizione è stata rettificata con D.R. n. 53 del 18/01/2016, in applicazione degli artt. 2 e 5, del Regolamento di cui sopra. L'attuale composizione rimarrà in carica fino al 29 luglio 2017.

4.3 Obiettivi 2016 in tema di comunicazione, trasparenza e integrità

Nel corso del 2016 l'Università di Siena intende:

- **Attuare le misure necessarie a dar seguito a quanto previsto dalla legge 190/2012 relativamente all'istituto del *whistleblowing*.**

Come specificato nel Piano triennale di prevenzione della corruzione[23], entro il mese di giugno 2016 verrà attivato un indirizzo di posta elettronica dedicato, con accesso riservato al Responsabile della prevenzione della Corruzione. Immediatamente verrà diramata un'informativa al personale dell'Ateneo. Si valuterà in corso d'anno la possibilità di adottare uno specifico regolamento che contenga anche lo schema della procedura per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite all'interno dell'Amministrazione. A tal fine il Responsabile della prevenzione interagirà con il

[19] Adottato con D.R. n. 362 del 06/03/2015
[20] Adottato con D.R. n. 1381 del 28/07/2011
[21] Istituita con D.R. n. 1082/2012 del 24 luglio 2012
[22] Adottato con D.R. n 1594 del 03/11/2014
[23] PTPC 2016-2018, paragrafo 5.9. Whistleblowing, pagg. 39 - 43

Comitato Unico di Garanzia al fine di verificare la possibilità di sinergie e collaborazioni, sempre a tutela dei segnalanti.
Tale istituto verrà esteso, nei modi possibili, anche agli studenti, assicurando una efficace protezione a chi denuncia eventuali episodi di illegalità. Il diritto allo studio è garantito dalla Costituzione italiana ed eventuali casi di clientelismo, corruzione, baronato, raccomandazioni danneggiano gravemente l'immagine dell'Università, con grave danno per tutta la comunità accademica.

- **Nominare i componenti del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).**

Il Comitato promuove azioni e iniziative volte ad assicurare in ogni ambiente lavorativo parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta o indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua. Favorisce altresì l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, assumendo iniziative e proposte volte a migliorare il benessere organizzativo nei luoghi di lavoro. Il Comitato si avvale di un Osservatorio di genere, formato dalla sua componente femminile e da quattro componenti esterne al Comitato stesso, di cui una studentessa. L'Osservatorio ha funzioni conoscitive e propositive in ordine alle politiche di genere dell'Ateneo.

- **Rinnovare i componenti della Commissione Etica.**

- **Organizzare la Giornata della Trasparenza.**

Come detto nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità[24], la *Giornata della trasparenza* sarà trasmessa anche in diretta web. Durante l'evento saranno presentati – a utenti, associazioni, partner e in genere agli *stakeholder* dell'amministrazione – il Programma per la trasparenza e l'integrità e i risultati di maggiore rilievo raggiunti, fra cui la pubblicazione dei risultati delle valutazione della didattica da parte degli studenti, nonché una panoramica sulla struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Siena che riporti in maniera sintetica elementi conoscitivi sull'ente. Si cercherà di organizzare tale evento in coordinamento con enti cittadini o altri atenei. Una parte dell'evento – che rappresenterà come detto un importante momento di divulgazione dei risultati e di confronto con gli *stakeholder* – sarà dedicata ai temi della trasparenza, performance e anticorruzione.
I documenti elaborati per l'organizzazione della giornata saranno messi a disposizione del pubblico e degli *stakeholder* sul sito di Ateneo per un'ampia e diffusa divulgazione; altri materiali utili a favorire la discussione verranno pubblicati in anticipo sul portale.
Al termine della giornata sarà somministrato il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future.

- **Sviluppare e realizzare interventi di formazione sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza e integrità.**

Come descritto nel Piano triennale di prevenzione della corruzione[25], la formazione riveste un'importanza centrale nell'ambito della prevenzione della corruzione, e la legge 190/2012 prevede molteplici interventi formativi sui temi dell'etica e della legalità rivolti al personale destinato a operare nei settori particolarmente esposti al rischio di corruzione. Un'adeguata formazione, infatti, crea la possibilità di coordinare e omogeneizzare all'interno dell'Ateneo le modalità di svolgimento

[24] All.3 al PTPC 2016-2018, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018, paragrafo 2.2 *Giornate della trasparenza*, pag. 64
[25] Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018, Paragrafo 5.1 *Formazione*, pag. 30-32

dei processi da parte degli uffici, permettendo la costruzione di "buone pratiche amministrative", con sensibile riduzione del rischio di corruzione.
La formazione sarà calibrata a seconda delle effettive necessità lavorative di ogni dipendente. Il personale interessato sarà individuato secondo i seguenti criteri:

- livello di coinvolgimento in attività che l'Ateneo ha individuato come a rischio di corruzione o propedeutiche alla prevenzione della corruzione;
- livello di responsabilità.

Applicando i criteri sopra descritti si possono individuare in prima battuta i seguenti destinatari: responsabili di uffici e strutture coinvolti nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto; responsabili unici del processo di acquisto (RUP); collaboratori (personale tecnico amministrativo) coinvolti nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto; altro personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.
Specifica formazione è prevista per i componenti del gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013".
La pianificazione degli interventi formativi si svilupperà su due anni (2016 e 2017) e sarà raccordata con il piano di formazione del personale programmato dall'Ateneo. In particolare:
nel 2016 per i RUP, i responsabili di uffici e strutture e il personale tecnico e amministrativo coinvolto nei processi inerenti le attività a rischio medio o alto saranno organizzati specifici corsi di formazione che tratteranno gli specifici fattori di rischio del settore in cui svolgono la loro attività lavorativa; per i responsabili degli Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti e i loro collaboratori proseguiranno gli incontri periodici, già avviati nel corso del 2015, con gli esperti della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio che hanno come tema anche le misure di anticorruzione negli acquisti e negli appalti pubblici e gli obblighi di pubblicazione e trasparenza per RUP e stazioni appaltanti;
nel 2017 si realizzerà un corso di aggiornamento per tutto il personale con l'obiettivo di rafforzare la conoscenza delle tematiche e della normativa relative alla prevenzione della corruzione e trasparenza, e all'etica e legalità; proseguiranno gli incontri periodici con i responsabili degli Uffici di segreteria amministrativa dei dipartimenti e i loro collaboratori con gli esperti della Divisione appalti, convenzioni e patrimonio.

- **Potenziare le azioni di *customer satisfaction* e rendere fruibile un resoconto riassuntivo dell'esito ottenuto dalle indagini nella sezione Amministrazione trasparente, come previsto dall'art.35 del D.lgs. 33/2013.**

Tali indagini sono strumenti utili per la rilevazione della qualità percepita e della soddisfazione degli utenti e, contemporaneamente, strumenti per la raccolta di informazioni utili per programmare eventuali azioni correttive in una prospettiva di miglioramento continuo. Nelle attività di *customer satisfaction* si evidenzia sempre di più la necessità di considerare le differenti modalità attraverso cui gli utenti si interfacciano con l'Ateneo come, ad esempio, la consultazione del sito web, la posta elettronica e gli sportelli di front office. Al fine di ottenere un quadro complessivo della soddisfazione dell'utenza che si interfaccia con l'Ateneo senese emerge, quindi, l'esigenza di considerare la "multicanalità" come variabile che ne influenza la percezione. È necessario analizzare specifici aspetti di ogni canale cercando, allo stesso tempo, di mantenere un approccio all'indagine il più possibile standardizzato. In questo modo si potrà rappresentare in modo particolareggiato ma allo stesso tempo univoco la percezione degli utenti in termini di soddisfazione nella fruizione di un servizio. L'Università degli Studi di Siena effettua già da diversi anni indagini di *customer satisfaction* nei servizi più a contatto con gli Studenti, ad esempio attività di Orientamento. Nell'ambito dell'*international exchange student* la Divisione relazioni internazionali collabora con la ESN Siena GES per la somministrazione agli studenti di due questionari. Preme evidenziare che l'Ateneo senese è stato premiato da *Study Portals*, la piattaforma internazionale

dedicata agli studenti che vogliono trascorrere un periodo della carriera universitaria all'estero, con il riconoscimento "*Excellent International Student Satisfaction*". Gli studenti internazionali che hanno avuto accesso a *Study Portals* hanno riportato una valutazione del loro periodo di studio a Siena da cui è derivato il punteggio di 9+ su 10, che ha conferito all'Università di Siena il risultato di "2014 *Winner*" e le ha permesso di classificarsi al 3° posto nella classifica generale degli atenei italiani.
Nel corso del 2016, dunque, saranno implementate le azioni di *customer satisfaction* relativamente alle modalità attraverso cui tutti gli utenti si interfacciano con l'Ateneo (Ufficio relazioni con il pubblico, Ufficio comunicazione e portale di ateneo, Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica) e verranno potenziate le azioni già in essere nei servizi più a contatto con gli studenti.

- **Potenziare le misure organizzative e di monitoraggio per l'adempimento degli obblighi di trasparenza.**

Attraverso una "matrice di responsabilità" stilata a partire dall'Allegato 1 alla Delibera CIVIT-ANAC n. 50/2013, che associ i dati da pubblicare con le Strutture (Unità Organizzative) cui compete la responsabilità di ogni specifico adempimento previsto dal Decreto Legislativo 33/2013 (presidio dell'adempimento, correttezza del dato pubblicato, completezza, tempistica e modalità di aggiornamento etc), si creerà un sincronismo, bidirezionale e costante, tra il Responsabile della trasparenza ed i Responsabili del procedimento di pubblicazione per assicurare una tempestiva ed efficace gestione dei flussi informativi legati alla trasparenza.
Per la realizzazione degli adempimenti complessi e trasversali a tutte le strutture dell'Ateneo relativi ai temi della trasparenza, il Responsabile della trasparenza potrà avvalersi dell'ausilio del gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013".

5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

La valutazione del personale tecnico amministrativo è stata introdotta nell'Ateneo sistematicamente a partire dal 2014.
In particolare, nel 2014 si è proceduto alla valutazione delle performance individuali, limitatamente ai comportamenti organizzativi, del personale di categoria B, C e D riferita all'anno 2012. Nel 2015 quelle degli anni 2013 e 2014. Per il personale di categoria EP titolare di incarico di cui all'art.75 del CCNL di Comparto, nel 2015 si è proceduto alla valutazione delle performance individuali riferita agli anni 2011, 2012 e 2013.
Nell'anno 2016 si procederà alla valutazione della performance individuale di tutto il personale tecnico amministrativo fino all'anno 2015 (personale categoria EP con incarico anni 2014 e 2015, personale categoria B, C e D anno 1015).
Per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti, per lungo tempo l'Ateneo ha avuto come unico Dirigente il Direttore amministrativo. Nel corso del 2014 ha prestato servizio nell'Università di Siena un solo dirigente di II Fascia che ha svolto, contestualmente, le funzioni di Responsabile dell'Area servizi allo studente e di Direttore amministrativo/generale vicario.
Gli obiettivi sono stati formalmente assegnati nel 2014, secondo le specifiche contenute Piano della Performance 2014-2016, e nel 2015 si è provveduto alla valutazione della performance individuale.

Il processo di valutazione in questi anni è stato condotto applicando quanto previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione della Performance* (SMVP) approvato dal Consiglio di Amministrazione il 21-11-2014.
Alla luce dell'esperienza condotta in questi primi anni, si è ritenuto opportuno procedere con una revisione importante di tale Sistema, introducendo alcune novità sostanziali in tema di indicatori globali della performance d'Ateneo e di valutazione delle posizioni organizzative: per un esame approfondito delle novità introdotte, si rimanda al testo integrale del nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della Performance 2.0* (v. All. 1).
In relazione alle opportunità di miglioramento emerse in fase di prima applicazione del processo di valutazione, nel corso del 2016 si provvederà alla:

- estensione della valutazione anche al personale categoria EP senza incarico prevedendo, inizialmente, almeno la valutazione dei comportamenti organizzativi;
- estensione della valutazione del personale non di categoria EP titolare di incarico in funzione sia dei comportamenti organizzativi necessari per presidiare il ruolo sia dei risultati attesi con riferimento anche al risultato complessivo della struttura gerarchicamente sovraordinata;
- declinazione dei comportamenti organizzativi attesi con riferimento, oltre che alla categoria contrattuale di appartenenza, anche a dei profili professionali individuati in base a famiglie di competenze che caratterizzano l'attività svolta;
- maggior diffusione della cultura organizzativa e valutativa, al fine di consentire una reale e completa condivisione del processo, attraverso incontri di formazione/informazione con i soggetti coinvolti.

In relazione alla necessità di crescita culturale dell'organizzazione e di corretta percezione del processo di valutazione quale strumento di valorizzazione del personale, bisognerà porre l'impegno necessario a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento, in particolare, al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati che per i valutatori, attraverso una riflessione motivata ed agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza, riflettendo sui possibili percorsi per valorizzare i primi e superare i secondi.

5.1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione

Come abbiamo visto in precedenza, l'attuale organizzazione prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione Generale, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

• *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
• *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
• *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

In base al combinato disposto degli artt. 7 (comma 2, lettera a)) e 14 (comma 4) del Dlgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della Legge 240/2010, la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al Nucleo di Valutazione, che provvede anche alla validazione della *Relazione sulla performance*.
Tale proposta viene sottoposta al Rettore, che la presenta al Consiglio di Amministrazione: quest'ultimo organo esercita il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, la valutazione delle prestazioni è parte integrante del ruolo del responsabile della macrostruttura a cui il personale è assegnato, dato che a questi compete garantire l'efficienza dell'organizzazione della struttura di responsabilità.
Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, il responsabile della valutazione dovrà essere coadiuvato dal referente diretto delle prestazioni del valutato, per avere approfondita e diretta conoscenza dei comportamenti di quest'ultimo. In tali casi, il referente diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio". Di conseguenza:

1. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.
2. Il personale afferente al Settore ricerca dei Dipartimenti è valutato dal Direttore di Dipartimento, se posto alle sue dirette dipendenze; in caso contrario, il Direttore può identificare un valutatore intermedio che propone la valutazione, la quale dovrà essere comunque sottoposta alla sua validazione.

5.2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione

Il ciclo della performance deve tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti dal personale sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso.
La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Il processo di valutazione, a regime, è articolato nelle seguenti fasi, sviluppate dai vari soggetti coinvolti secondo questa scansione temporale:

- assegnazione degli obiettivi entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione)

- illustrazione degli obiettivi entro il 31 marzo dell'anno in corso (Valutatore in colloqui individuali/di gruppo)

- chiarimento attese competenze organizzative 1° febbraio - 31 marzo anno in corso (Valutatore nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente)

- monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi durante il corso dell'anno (Valutatore)

- verifica rispondenza attese su competenze organizzative e raggiungimento obiettivi 1° maggio - 31 ottobre (Valutatore in colloquio individuale intermedio)

- autovalutazione entro il 31 gennaio anno successivo (Valutato)

- valutazione delle prestazioni 1° febbraio - 31 marzo anno successivo (Valutatore in colloqui individuali)

- presentazione e approvazione della Relazione sulla Performance, preferibilmente entro il 30 giugno e comunque non oltre il 31 luglio dell'anno successivo (Direttore Generale e Consiglio di Amministrazione)

- validazione della Relazione sulla Performance entro il 15 settembre anno successivo (Nucleo di valutazione)

- quantificazione delle retribuzioni di risultato entro il 31 ottobre anno successivo (Uffici)

5.3. La valutazione delle performance individuali

L'art.9 del Dlgs. 150/09 definisce gli elementi cui collegare la valutazione della performance del personale. In particolare, il comma 1 stabilisce che la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa sia collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di performance;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il comma 2 stabilisce che la valutazione della performance per il resto del personale sia collegata ai seguenti elementi:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali;
- qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza;
- competenze dimostrate.

In relazione a quanto sopra evidenziato, la valutazione delle performance individuali si basa su una pluralità di aspetti, tra cui, senz'altro, i seguenti:

- obiettivi di innovazione/crescita;
- obiettivi di efficienza economico-finanziaria;
- obiettivi di impatto sugli stakeholder (efficacia percepita, soddisfazione, ecc.);
- obiettivi di miglioramento dei processi (efficacia oggettiva, livelli di servizio, ecc.);
- competenze professionali;
- comportamenti organizzativi (tra cui, obbligatorio ex Dlgs. 150/2009, la capacità di valutare i propri collaboratori).

Relativamente agli obiettivi da conseguire ai fini della valutazione della performance individuale, essi devono essere assegnati in modo formale, dopo averne verificato la fattibilità con i diretti interessati, soprattutto in relazione alla disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere i risultati programmati ed all'analisi dei fattori di contesto (interno ed esterno) che potrebbero condizionarne l'esito.
In sede di assegnazione formale devono altresì essere fissati, in modo chiaro e puntuale, gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto.

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche o in termini di data, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

1 – Insufficiente
2 – Minimo
3 – Accettabile
4 – Adeguato alle attese
5 – Superiore alle attese

Per ciascun obiettivo devono essere necessariamente definiti un target ed un peso relativo; possono inoltre essere stabiliti tre possibili livelli di raggiungimento dell'obiettivo, secondo lo schema seguente:

• *Apprezzabile*: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);
• *Target*: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
• *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

L'esplicitazione di tali livelli non è necessaria quando il target è definito in termini quantitativi o di data; in questi casi, posto che in corrispondenza del target fissato viene attribuito, per definizione, il

valore 100, la percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato, con le seguenti restrizioni:

- sono ritenuti apprezzabili solo valori superiori a 50: al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata;
- una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 125[26].

Gli obiettivi assegnati non devono essere in contraddizione con le linee strategiche dell'Ateneo e devono essere preferibilmente orientati verso le tematiche definite in sede di Programmazione triennale.

La complessità di un approccio valutativo completo ed efficace, tuttavia, deve essere considerata in relazione all'obiettivo precipuo del processo stesso, ossia lo sviluppo e la crescita professionale del personale. La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Inoltre, dovrà essere adeguatamente sviluppato il processo di integrazione delle performance delle diverse componenti in modo tale da renderle in alcuni tratti concatenate, talché il successo/insuccesso di una di esse produca effetti anche sul risultato delle altre, in un sistema che deve tendere sempre più a privilegiare il lavoro di squadra.

Nei paragrafi a seguire, vengono descritte le modalità di valutazione delle performance e gli indicatori individuati in relazione alle diverse componenti di personale contrattualizzato presenti in Ateneo.

5.4. La performance del Direttore Generale

La performance del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati dall'insieme delle Aree dirigenziali e dalle Divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione Generale;
c) per il 20%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
d) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
e) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca.

Solo per il Direttore Generale il sistema di valutazione non prevede una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali e, pertanto, la valutazione dei risultati si risolve tutta nella considerazione degli aspetti appena visti che, è il caso di sottolinearlo, tengono prevalentemente conto dell'andamento generale dell'Ateneo e del livello quali-quantitativo dei servizi.

[26] La performance complessiva viene comunque "forzata" a 100: risultati al di sopra del valore target sono utili solo a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi.

La quota di premio variabile da attribuire al Direttore Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino ad un massimo corrispondente al 20% del trattamento economico complessivo, viene attribuita calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi.

Il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

Punteggio	% della retribuzione complessiva
Fino a 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*20
Da 90 a 100	20 %

Il Direttore Generale presenta al Consiglio di amministrazione, non oltre il 31 luglio, la *Relazione sulla performance* con la quale rende conto, tra le altre cose, dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi assegnati dallo stesso Consiglio con l'approvazione del *Piano integrato* dell'anno precedente.

5.5. La performance dei Dirigenti

La valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale; il Direttore Generale esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti considerando i seguenti elementi:

a) risultato complessivo della Direzione Generale (incidenza del 10%);
b) obiettivi individuali/di area (incidenza del 50 %);
c) comportamenti organizzativi (incidenza del 40 %).

Il giudizio complessivo sulla prestazione è formulato in centesimi ed è determinato:

a) dalla valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e sulla correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi (punteggio massimo 100);
b) dalla valutazione sui risultati raggiunti in funzione degli obiettivi/progetti assegnati (punteggio massimo 100).

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento: il Direttore Generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte[27], formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

1) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati. Prima della valutazione da parte del Direttore Generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;

[27] Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

2) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:
I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
3) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati avviene con criteri analoghi a quelli previsti per il Direttore Generale, ma con la seguente distribuzione tra le diverse tipologie:

a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'Area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca

Gli obiettivi specifici assegnati ai dirigenti sono fissati dal Direttore Generale, anche su proposta dei diretti interessati, in numero non inferiore a due e non superiore a quattro, con peso eventualmente differenziato in relazione all'importanza relativa attribuita all'obiettivo, ed inclusi nel *Piano integrato della performance*.

Il Direttore Generale dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni (espressa in termini numerici) nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono riversati in una scheda di sintesi.
Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002[28].
Nei 15 giorni successivi alla comunicazione della valutazione i dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore Generale motivate osservazioni; nel caso in cui il dirigente si sia avvalso di tale facoltà, il Direttore Generale, entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni, comunica formalmente all'interessato la propria motivata decisione definitiva.

[28] **D.Lgs. 30-3-2001 n.165, Art. 21** (Responsabilità dirigenziali):
"*Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo*"

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono che, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata. L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprensività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva determinazione degli obiettivi annuali (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.

Ricordato che in base a quanto previsto dall'art. 24 comma 1-bis[29] del D.Lgs. 165/2001, il trattamento accessorio massimo teorico collegato ai risultati deve comunque costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del singolo dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprensività, il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*30
Da 90 a 100	30 %

.

In ogni caso, il personale da collocare nel livello di merito massimo non può annualmente superare la quota percentuale eventualmente fissata dalla normativa e dai CCNL nel tempo vigenti.

5.6. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

La valutazione del personale che detiene incarichi di responsabilità viene realizzata utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa: ne consegue che, in relazione ai processo di definizione e programmazione degli obiettivi, successivo monitoraggio e, infine, di valutazione delle performance per il personale di categoria EP, si procede in modo analogo con quanto previsto per i dirigenti, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico e salvo le differenziazioni evidenziate nel seguito.

La valutazione della perfomance dei Responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore Generale o dal Dirigente, in relazione ai seguenti aspetti[30]:

a. 20% con riferimento al risultato complessivo del dirigente di riferimento;
b. 40% in relazione al raggiungimento degli obiettivi di area/individuali che ricadono nel settore di attività gestito dalla Divisione;

[29] Comma inserito dall'art. 45, comma 1, lett. b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150; il successivo comma 1-ter stabilisce inoltre che "*I contratti collettivi nazionali incrementano progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto dal comma 1-bis, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1° gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione*".

[30] Si possono utilizzare schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

d. 40% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

I livelli di valutazione e i corrispondenti livelli premiali sono uguali a quelli definiti nel paragrafo precedente:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*30
Da 90 a 100	30 %

Con riguardo al personale di categoria EP senza incarichi, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico, si procede in modo analogo a quanto previsto nel paragrafo successivo.

5.7. La valutazione del personale di categoria B, C, D

La valutazione del personale di categoria B, C e D prende in considerazione prevalentemente i comportamenti organizzativi; la valutazione viene condotta utilizzando apposite schede che rappresenteranno la base di riferimento per:

1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009[31];
2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di Categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009.

Le schede prevedono la valutazione di diversi profili comportamentali, con un punteggio attribuibile entro valori compresi tra 1 e 5, in numero variabile rispetto alla categoria di inquadramento e all'attribuzione o meno di incarichi comportanti responsabilità gestionali: in tale ultimo caso, tra i profili comportamentali da valutare deve essere compreso, con un peso non inferiore al 25 %, l'orientamento al conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura.
Gli elementi di retribuzione accessoria di cui ai precedenti punti 1 e 2 vengono corrisposti a condizione che i punteggi desumibili dalle schede di valutazione in relazione ai vari profili comportamentali restituiscano un valore medio (ponderato) non inferiore a 3.

[31] Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla Categoria D Responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (art.91 comma 4 CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (All. H).

UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Siena, Novembre 2016

INDICE

1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione **pag. 3**

2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione **“ 4**

3. Indicatori globali d’Ateneo **“ 5**

3.1. Il modello di distribuzione dei POE “ 6
3.2. Gli indicatori ministeriali per la distribuzione delle risorse agli Atenei “ 8
3.3. Indicatori globali di performance (Didattica) “ 17
3.4. Indicatori globali di performance (Ricerca e Terza missione) “ 19
3.5. Indicatori globali di performance (Gestione) “ 21

4. La valutazione delle performance individuali **“ 24**

4.1. La performance del Direttore Generale “ 26
4.2. La performance dei Dirigenti “ 27
4.3. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità “ 29
4.4. La valutazione del personale di categoria B, C, D “ 30

5. La valutazione delle posizioni organizzative **“ 31**

1. Ruoli organizzativi coinvolti nel processo di valutazione

L'attuale organizzazione prevede che l'Amministrazione sia strutturata, all'interno della Direzione Generale, in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

• *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente[32];
• *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Divisione;
• *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un Capo Servizio/ufficio.

In base al combinato disposto degli artt. 7 (comma 2, lettera a)) e 14 (comma 4) del Dlgs. 150/2009 e dall'art. 2, punto r), della Legge 240/2010[33], la proposta della valutazione annuale del Direttore Generale, cui è associata la relativa remunerazione di risultato, è attribuita al Nucleo di Valutazione, che provvede anche alla validazione della *Relazione sulla performance*.
Tale proposta viene sottoposta al Rettore, che la presenta al Consiglio di Amministrazione: quest'ultimo organo esercita il potere decisionale in merito.

Il Direttore Generale, a sua volta, è il valutatore di tutti i Dirigenti, nonché di eventuali funzioni poste direttamente in staff alla sua struttura.

---

[32] Tale livello è allo stato più teorico che reale, data la presenza nell'Ateneo di un'unica figura dirigenziale.

[33] 1 D.lgs 150/2009 - Art. 7, comma 2 - *Sistema di misurazione e valutazione della performance*
2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli artt. 38 e 39 del presente decreto.

D.lgs 150/2009 - Art. 14, comma 4 - *Organismo indipendente di valutazione della performance*
4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:
a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'art. 13;
c) valida la Relazione sulla performance di cui all'art. 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
e) propone, sulla base del sistema di cui all'art. 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'art. 13;
g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

L. 240/10 - Art. 2 - *Organi e articolazione interna delle università*
r) attribuzione al nucleo di valutazione della funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui al comma 2, lettera g), del presente articolo, nonché della funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti e della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all'articolo 23, comma 1, e attribuzione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, la valutazione delle prestazioni è parte integrante del ruolo del responsabile della macrostruttura a cui il personale è assegnato, dato che a questi compete garantire l'efficienza dell'organizzazione della struttura di responsabilità.
Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, il responsabile della valutazione dovrà essere coadiuvato dal referente diretto delle prestazioni del valutato, per avere approfondita e diretta conoscenza dei comportamenti di quest'ultimo. In tali casi, il referente diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio". Di conseguenza:

3. Il Dirigente valuta i Capi Divisione ed i Responsabili delle funzioni di staff, nonché valida le valutazioni effettuate dai Capi Divisione e dai Responsabili delle funzioni di staff.
4. Il personale afferente al Settore ricerca dei Dipartimenti è valutato dal Direttore di Dipartimento, se posto alle sue dirette dipendenze; in caso contrario, il Direttore può identificare un valutatore intermedio che propone la valutazione, la quale dovrà essere comunque sottoposta alla sua validazione.

2. Il ciclo della performance e gli elementi della valutazione

Il ciclo della performance deve tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti dal personale sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso.
La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Il processo di valutazione, a regime, è articolato nelle seguenti fasi, sviluppate dai vari soggetti coinvolti secondo questa scansione temporale:

- assegnazione degli obiettivi entro il 31 gennaio dell'anno in corso (approvazione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione)

- illustrazione degli obiettivi entro il mese di febbraio dell'anno in corso (Valutatore in colloqui individuali/di gruppo)

- chiarimento attese competenze organizzative nel mese di febbraio dell'anno in corso (Valutatore nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente)

- monitoraggio competenze organizzative e grado di avanzamento degli obiettivi durante il corso dell'anno (Valutatore)

- verifica trimestrale su competenze organizzative e raggiungimento obiettivi: 31 marzo – 30 giugno - 30 settembre - 30 novembre (Valutatore in colloquio individuale con la possibilità di presentazione di un report intermedio a giugno e settembre)

- autovalutazione entro il 31 gennaio anno successivo (Valutato)

- valutazione delle prestazioni 1° febbraio - 31 marzo anno successivo (Valutatore in colloqui individuali)

- presentazione e approvazione della Relazione sulla Performance entro il 30 giugno dell'anno successivo, con possibilità di differimento al 31 luglio nel caso in cui non siano rilevabili, al 1° giugno, gli elementi necessari per l'elaborazione degli indicatori di performance (Direttore Generale e Consiglio di Amministrazione)

- validazione della Relazione sulla Performance entro il 15 settembre anno successivo (Nucleo di valutazione)

- quantificazione delle retribuzioni di risultato entro il 31 ottobre anno successivo (Uffici)

3. Indicatori globali d'Ateneo

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale non può essere del tutto avulsa dai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.
Idealmente, gli indicatori globali di Ateneo devono essere direttamente legati alla pianificazione strategica: devono servire a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'ateneo e non possono quindi prescindere da un ragionamento complessivo sulle priorità strategiche dell'organizzazione.
Il sistema di indicatori è finalizzato ad offrire una rappresentazione sintetica della performannce realizzata, sia a livello di Ateneo che di singolo dipartimento, con riferimento alle attività *core* dell'Ateneo:

a) didattica
b) ricerca e terza missione
c) gestione

Per la costruzione dell'indicatore sintetico relativo a ciascuno di questi contesti si è preferito partire da una base di elementi già codificata, o a livello di Ateneo o a livello ministeriale, in modo tale da far ritenere che su di essi vi sia, se non proprio condivisione, almeno accettazione da parte di una larga parte della comunità universitaria senese.
Un indicatore costruito per il 50 % utilizzando elaborazioni d'Ateneo e per il 50 % elaborazioni ministeriali appare in condizione di cogliere le priorità strategiche dell'ateneo, senza per questo risultare autoreferenziale.

Per quanto riguarda didattica e ricerca, come elemento interno verrà utilizzato prevalentemente il modello recentemente elaborato ed utilizzato per la distribuzione dei POE[34] relativi al piano straordinario associati, al piano ricercatori e al turn over; come elementi esterni si consideraranno

[34] POE è l'acronimo di Punti Ordinario Equivalenti.

gli indicatori utilizzati a livello nazionale per distribuire le risorse agli atenei, ponderandoli in funzione delle risorse associate a ciascuno di essi.
Quali indicatori gestionali verranno utilizzati quelli già proposti nel Piano della performance 2015, integrati da nuovi indicatori d'Ateneo.

3.1. Il modello di distribuzione dei POE

La distribuzione dei punti POE, secondo il modello adottato a partire dal 2015, viene effettuata considerando parametri legati alla dimensione dei dipartimenti (incidenza del 22%), alla didattica (39%) e alla ricerca (39%).

Tralasciando i fattori dimensionali, che non interessano in questa sede, la **didattica** viene valutata considerando i seguenti elementi:

1. N. studenti (peso = 70%)
2. N. laureati (peso = 10%)
3. Impegno in insegnamenti erogati in corsi di studio (CdS) di I° e II° livello di cui il Dipartimento non ha la titolarità (peso = 10%)
4. N. corsi di studio erogati in lingua inglese (peso = 10%)

Per quanto riguarda il N. studenti viene specificato che:

a) Ci si riferisce al N. di studenti iscritti ai corsi di I° e II° livello, pesati per raggruppamento AVA di riferimento[35] nel modo seguente:

   Gruppo A : 1,3
   Gruppo B : 1,2
   Gruppo C : 1,1
   Gruppo D : 1

b) Vengono conteggiati anche gli studenti dei CdS interateneo con sede amministrativa diversa dall'Università di Siena, eventualmente divisi per sede;
c) Nel caso di contitolarità dei corsi fra più dipartimenti, il N. di studenti viene equamente distribuito tra di essi, fatta eccezione per i CdS di Medicina e Chirurgia e di Infermieristica, che vengono attribuiti per il 70% al Dip. di Sc. Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze, per il 20% al Dip. di Medicina molecolare e dello sviluppo e per il 10% al Dip. di Biotecnologie Mediche;
d) Gli studenti stranieri e gli iscritti a CdS o *curricula* in inglese sono pesati 1.5 (evitando il *double counting*); lo stesso peso è attribuito agli studenti *outgoing* sul programma Erasmus o su altri programmi di mobilità internazionale;
e) Vengono conteggiati anche, ma con peso = 1, gli studenti stranieri *incoming* sul programma Erasmus o su altri programmi di mobilità internazionale;
f) Gli studenti iscritti alle Scuole di specializzazione pesano 1,5 se dell'Area Sanitaria, 0,5 se di altre Aree;
g) Gli studenti iscritti ai Corsi di Dottorato di ricerca pesano 5, inclusi quelli gestiti attraverso consorzi a cui partecipa l'Università di Siena, eventualmente divisi per sede;

[35] V. All. D del DM n. 47 del 30/1/2013, *Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica*.

h) Gli studenti iscritti ai corsi di formazione per gli insegnanti (TFA, sostegno ecc.), con riferimento all'ultimo anno per cui vi sia disponibilità di dati, pesano 0,5;
i) Vengono infine considerati, con peso = 1, gli studenti iscritti ai corsi di Master universitari attivi da almeno tre anni

Per quanto riguarda il N. di laureati viene specificato che vengono considerati i laureati a partire dall'anno solare 2011.

Per quanto riguarda, infine, l'impegno in insegnamenti erogati in CdS di cui il Dipartimento non ha la titolarità, esso viene misurato come quota percentuale della somma delle ore (o dei cfu) erogati dai docenti di un dipartimento in CdS di cui il dipartimento di afferenza non è titolare/contitolare.

Per quanto riguarda la valutazione della **ricerca**, vengono considerati due indicatori elaborati sulla base dei risultati della VQR:

1) IRFD[36] (Peso = 60%)
2) IDVA[37] (Peso = 40 %)

L'IRFD è espresso come percentuale del contributo di un dipartimento al valore dell'intero ateneo (il valore somma a 100 per tutti i dipartimenti), e si basa sui prodotti VQR, sui finanziamenti ottenuti e sull'internazionalizzazione.
Il valore atteso è rappresentato dal contributo di ogni dipartimento ai prodotti totali dell'Ateneo. Si calcola lo scarto tra i due valori (in percentuale di miglioramento o peggioramento)[38].
Come indicatore si utilizza il contributo di ogni dipartimento alla "somma dei miglioramenti": dato MD, ossia il miglioramento di ogni dipartimento rispetto al proprio peso (MD = IRFDd/frazioneprodotti-attesi[39]), e ΣMD, ossia la somma degli MD di tutti i dipartimenti, l'indicatore per la distribuzione delle risorse è:

$$\text{IndIRFD}^{40} = \text{MD}/\Sigma\text{MD}$$

L'IDVA misura la performance di un dipartimento in relazione a un "dipartimento virtuale" che ha la stessa composizione del dipartimento reale. Si basa soltanto sui prodotti VQR, e la pesatura di ogni docente è fatta in relazione al valore medio dei prodotti del proprio SSD e non dei prodotti della propria Area CUN (come succede per l'IRFD).
L'indicatore suggerito è 1+IPR[41]. L'indicatore per la distribuzione delle risorse (IndIDVA) è la "quotaIPR", definito dalla seguente formula:

[36] L'IRFD è l'indicatore finale di qualità della ricerca dell'Università, costruito integrando gli indicatori di qualità della ricerca di area e di dipartimento (IRD1 … IRDn) definiti dal Bando VQR, calcolati come frazione del valore complessivo di area.
[37] L'IDVA è uno dei due indicatori scaturiti dalla collaborazione tra ANVUR e Commissione Ricerca della CRUI, costruito mediante l'introduzione, per ogni dipartimento dell'ateneo, di un Dipartimento Virtuale ad esso Associato (DVA): questo è un dipartimento ipotetico (ovvero inesistente ma perfettamente definibile in termini operativi) composto da una distribuzione di membri nei vari SSD identica a quella del nostro dipartimento reale.
[38] Valore compreso tra -0.38% (un dipartimento ha fatto il 38% meno dell'atteso) e +1.47 (un dipartimento ha fatto il 147% più dell'atteso).
[39] Nell'Università di Siena, MD varia da 2.32 a 0.574.
[40] IndIRFD varia da 14.390 a 3.556.
[41] IPR è l'indicatore che nel documento Giacomo Poggi, *Il confronto basato sul Dipartimento Virtuale Associato e sul "Voto standardizzato"*, viene considerato come il più adatto per l'erogazione delle risorse ai dipartimenti: per quanto riguarda l'Università di Siena, esso assume valori compresi tra 1.500 e 0.549.

$$indIDVA = [(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip]^{42}$$

3.2. Gli indicatori ministeriali per la distribuzione delle risorse agli Atenei

Tra i tanti indicatori che vengono elaborati annualmente per stabilire il posizionamento degli atenei nei vari ranking e/o per evidenziare comportamenti ritenuti "virtuosi", si è preferito puntare su quelli elaborati annualmente in sede ministeriale per l'attribuzione di quote di finanziamento.
Questo nella convinzione che per una università delle dimensioni di quella di Siena, che opera all'interno di un territorio che, a differenza del recente passato, offre oggi scarse possibilità di finanziamento alternative a quelle statali, è fondamentale porre in essere politiche che impattano favorevolmente sui parametri che determinano la quota di risorse finanziarie di provenienza ministeriale. Inoltre, conoscendo la dimensione finanziaria associata all'evoluzione di un particolare indicatore, possiamo disporre di un elemento oggettivo per la ponderazione dei vari fattori all'interno della performance globale di ateneo e di dipartimento.

Gli indicatori selezionati sono quelli enucleati nella Tab. 1 (*v.* oltre); per ciascuno di essi viene evidenziato il titolo del finanziamento ministeriale, l'indicatore/parametro utilizzato per la distribuzione tra gli atenei, l'afferenza dello stesso ad una delle tre attività *core* dell'ateneo (Didattica, Ricerca e Gestione), l'ammontare dell'ultimo finanziamento stanziato, la sua incidenza percentuale sul totale dei finanziamenti ministeriali, la cifra assegnata all'Università di Siena, la sua incidenza percentuale sul totale dei finanziamenti ministeriali attribuiti all'Ateneo e, infine, la quota percentuale di finanziamento delle varie tipologie incassata sul totale nazionale stanziato.
Quest'ultimo punto è di particolare interesse: tenuto conto che la quota percentuale spuntata dall'Università di Siena sul totale dei finanziamenti statali è pari, in media, all'1,60%, valori superiori/inferiori segnalano una performance positiva/negativa dell'ateneo rispetto ad un particolare indicatore/parametro.

Il primo set di indicatori è ovviamente costituito da quelli utilizzati per l'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), ed in particolare la parte che riguarda la c.d. "quota premiale": il meccanismo di calcolo del FFO, con l'importante novità costituita dall'introduzione del costo standard per studente iscritto (in corso), è stato, come noto, modificato a partire dal 2014 e porterà col tempo ad una progressiva contrazione dell'incidenza della c.d. quota storica.
Altri indicatori riguardano la distribuzione dei fondi per il dottorato di ricerca, per la mobilità internazionale degli studenti, per il tutorato e le attività didattiche integrative, per le aree disciplinari di interesse nazionale e comunitario e, infine, per la programmazione triennale 2013-15.

Eliminando la voce di FFO legata alla quota storica, che non è evidentemente riconducibile ad alcun parametro specifico, ed ordinando le restanti voci in base all'afferenza dei parametri di distribuzione delle risorse a Didattica o Ricerca, otteniamo il seguente risultato:

Descrizione	*stanziamento*	*%*	*% rapp. a 100*
FFO-costo standard	1.201.698.044	*42,721%*	*78,978%*
FFO-premiale C	96.137.788	*3,418%*	*6,318%*
FFO-premiale D	110.387.314	*3,924%*	*7,255%*
Mobilità internazionale studenti	48.889.102	*1,738%*	*3,213%*

[42] IndIDVA varia tra 7.793 e 2.855.

Tutorato e attività didattiche integrative	9.160.902	*0,326%*	*0,602%*
Aree disc. di interesse Naz.le e Comunitario	2.713.500	*0,096%*	*0,178%*
Programmazione triennale 2013-15	52.571.384	*1,869%*	*3,455%*
TOTALE parametri Didattica	**1.521.558.034**	***54,092%***	***100%***
FFO-premiale A	900.250.000	*32,004%*	*69,714%*
FFO-premiale B	274.111.012	*9,745%*	*21,227%*
Dottorato di ricerca	116.986.381	*4,159%*	*9,059%*
TOTALE parametri Ricerca	**1.291.347.393**	***45,908%***	***100%***
TOTALE Finanz. Statali parametrizzati	**2.812.905.427**	***100%***	

All'interno del modello che è stato sviluppato, gli indicatori utilizzati per la distribuzione del singolo stanziamento assumono lo stesso peso attribuito in sede ministeriale; se manca questa informazione, entrano nel modello con peso uniforme, ad eccezione di quelli della programmazione triennale che assumono il peso del finanziamento attribuito all'Università di Siena in relazione all'evoluzione nel triennio di quel particolare indicatore (*v.* sotto).

	Finanz. Ottenuto	**Peso %**
PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO		
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti		
a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	**1.170.000**	**47,02%**
a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.		
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	**256.000**	**10,29%**
b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.		
c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	**270.000**	**10,85%**
c1 - N. corsi di studio (L,LMcu,LM) integralmente offerti in teledidattica o in modalità "blended ".		
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione		
c - Attrazione di studenti stranieri	**141.300**	**5,68%**
c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.		
d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	**120.000**	**4,82%**

d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.		
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	**279.000**	**11,21%**
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero.		
DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO		
2 - Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite		
b - Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	**252.000**	**10,13%**
b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.		
	2.488.300	**100%**

Tab. 1: *Indicatori ministeriali utilizzati per la distribuzione di risorse finanziarie agli Atenei*

Titolo	*Indicatore / parametro*	*Afferenza*	*cifraTOT*	*%*	*cifraUniSI*	*%*	*%UniSI*
TOTALE FFO (quota Base)			**4.806.792.172**	**74,90%**	**70.270.597**	**68,61%**	**1,46%**
FFO-costo standard	25 % quota-base: elementi di calcolo del costo standard	D (Didattica)	1.201.698.044	18,72%	14.708.665	14,36%	1,22%
FFO-quota storica	75 % qBase 2014 + intervento perequativo 2014 + ulteriori elementi consolidabili	G (Gestione)	3.605.094.128	56,17%	55.561.932	54,25%	1,54%
TOTALE FFO (quota Premiale)			**1.380.886.114**	**21,52%**	**28.559.182**	**27,88%**	**2,07%**
FFO-premiale A	% VQR 2004 - 2010 (IRFS 1)	R (Ricerca)	900.250.000	14,03%	21.659.690	21,15%	2,41%
FFO-premiale B	% Politiche reclutamento Personale VQR 2004-2010 (IRAS 3)	R (Ricerca)	274.111.012	4,27%	4.094.096	4,00%	1,49%
FFO-premiale C	Indicatore sintetico Internazionalizzazione Didattica	D (Didattica)	96.137.788	1,50%	1.433.041	1,40%	1,49%
FFO-premiale C	*% N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso*	D (Didattica)					2,66%
FFO-premiale C	*% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero*	D (Didattica)					1,72%
FFO-premiale C	*% N. studenti in mobilità Erasmus in uscita*	D (Didattica)					1,15%
FFO-premiale C	*% CFU conseguiti all'estero nel 2014 dagli iscritti regolari 2013/14*	D (Didattica)					1,01%
FFO-premiale C	*% laureati regolari 2014 che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero*	D (Didattica)					0,85%
FFO-premiale D	% studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014	D (Didattica)	110.387.314	1,72%	1.372.355	1,34%	1,24%
TOTALE Dottorato di ricerca			**116.986.381**	**1,82%**	**1.943.885**	**1,90%**	**1,66%**
DR	Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio docenti (40%)	R (Ricerca)					1,52%
DR	Grado di internazionalizzazione del dottorato (10%)	R (Ricerca)					1,10%
DR	Grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute sul sistema socio-economico (10%)	R (Ricerca)					2,70%
DR	Attrattività del dottorato (20%)	R (Ricerca)					2,13%
DR	Dotazione di servizi e risorse disponibili (20%)	R (Ricerca)					1,24%
TOTALE mobilità internazionale studenti			**48.889.102**	**0,76%**	**553.358**	**0,54%**	**1,13%**
Mobilità internaz.	N. studenti regolari (escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) (35%)	D (Didattica)					1,19%

Titolo	Indicatore / parametro	Afferenza	cifraTOT	%	cifraUniSI	%	%UniSI
Mobilità internaz.	CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (30%)	D (Didattica)					1,01%
Mobilità internaz.	Laureati che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero (30%)	D (Didattica)					1,14%
Mobilità internaz.	N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (5%)	D (Didattica)					3,77%
TOTALE Tutorato e attività didattiche e integrative			**9.160.902**	**0,14%**	**120.600**	**0,12%**	**1,32%**
Tutorato e attività didattiche e integr.	studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)	D (Didattica)					
Tutorato e attività didattiche e integr.	Costo studente unitario (b) (=7.081)	D (Didattica)					
Tutorato e attività didattiche e integr.	Costo standard (=a*b=66.531.115))	D (Didattica)	9.160.902	0,14%			
TOTALE Aree discipl. Interesse Nazionale e Comunitario			**2.713.500**	**0,04%**	**10.854**	**0,01%**	**0,40%**
Aree interesse Naz.le e Comunitario	Studenti iscritti al 2° anno con 30 cfu (a=135)	D (Didattica)					
Aree interesse Naz.le e Comunitario	Laureati entro 1 anno di ritardo (b=61)	D (Didattica)					
Aree interesse Naz.le e Comunitario	Media (a+b) = 98	D (Didattica)					
TOTALE ProgrTriennale 2013-15			**52.571.384**	**0,82%**	**960.934**	**0,94%**	**1,83%**
Progr3-Serv. Studenti	a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	a2 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	a3 - Percentuale di corsi di Laurea e Laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) dell'ateneo che prevedono obbligatoriamente un test prima dell'immatricolazione.	D (Didattica)					

Titolo	Indicatore / parametro	Afferenza	cifraTOT	%	cifraUniSI	%	%UniSI
Progr3-Serv. Studenti	a4 - Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (L) .	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	a5 - Proporzione di laureati occupati ad un anno dal Titolo (LMCU, LM) .	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	c1 - Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended ".	D (Didattica)					
Progr3-Serv. Studenti	c2 - Numero tutor/Numero studenti iscritti a corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in teledidattica, ovvero in modalità "blended ".	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a1 - Numero di borse di dottorato nei corsi in convenzione o in consorzio tra Università ed Enti ricerca che hanno partecipato alla VQR.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a2 - Numero di docenti in convenzione tra Università e/o Enti di ricerca ai sensi dell'art 6 comma 11 Legge 240/2010	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a3 - Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a4 - Numero di borse di dottorato finanziate da Enti di Ricerca che hanno partecipato alla VQR.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	a5 - Numero di brevetti commercializzati relativi a progetti congiunti tra Università ed Enti di ricerca	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	b1 - Numero di ricercatori reclutati vincitori del programma Levi Montalcini.	G (Gestione)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	b2 - Numero di docenti reclutati vincitori di progetti finanziati dall'UE ai sensi del DM 1 luglio 2011 e successive modificazioni.	G (Gestione)					

Titolo	Indicatore / parametro	Afferenza	cifraTOT	%	cifraUniSI	%	%UniSI
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	b3 - Numero di Professori reclutati per chiara fama, ovvero che hanno prestato servizio per almeno 3 anni in Università o Enti di ricerca esteri in posizioni accademiche equipollenti, ovvero beneficiari di chiamata diretta programma rientro dei cervelli	G (Gestione)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c1 - Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio (L, LMCU) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c3 - Proporzione di dottorandi iscritti al I anno dei corsi di dottorato e in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	c4 - Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d1 - Numero di corsi di Laurea e/o Laurea Magistrale a ciclo unico internazionali (L, LMCU) con titolo congiunto, titolo doppio o multiplo.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d2 - Numero corsi di Laurea Magistrale internazionali (LM) con titolo congiunto, titolo doppio o titolo multiplo.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	d4 - Numero di corsi di dottorato in convenzione con atenei o enti di ricerca stranieri.	R (Ricerca)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e1 - Proporzione di laureati che, nell'ambito del Programma Erasmus, hanno trascorso un periodo di studio all'estero della durata di almeno 3 mesi.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU	D (Didattica)					

Titolo	Indicatore / parametro	Afferenza	cifraTOT	%	cifraUniSI	%	%UniSI
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e3 - Proporzione di CFU conseguiti all'estero.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e4 - Numero di CFU conseguiti all'estero per mobilità ERASMUS / Numero di mesi trascorsi in mobilità.	D (Didattica)					
Progr3-Promozione Integraz. Territ.	e5 - Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso / Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita.	D (Didattica)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a1 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a2 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a3 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a1 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a2 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 commi 5 e 6 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Qualità Proced. Reclutam.	a3 - Previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18 e 24 della Legge 240/10 (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Fusioni	a1 - Fusione (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Federazioni	a1 - Unificazione del CDA e unico Presidente (SI/NO).	G (Gestione)					
Progr3-Servizi interateneo	b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.	G (Gestione)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a1 - Accordi di programma tra atenei finalizzati alla revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa con conseguente disattivazione, in almeno uno degli atenei, di corsi di studio (L, LMCU, LM)	D (Didattica)					

Titolo	*Indicatore / parametro*	*Afferenza*	*cifraTOT*	*%*	*cifraUniSI*	*%*	*%UniSI*
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a2 - Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) con un numero di iscritti al I anno superiore alla numerosità minima.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a4 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) disattivati o accorpati che negli ultimi 3 anni hanno registrato un peggioramento degli esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	a5 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L, LMCU, LM) attivato.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	c1 - Partecipazione dell'ateneo alle Fondazioni che istituiscono corsi ITS.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	c2 - Percorsi in convenzione tra ITS e Università.	D (Didattica)					
Progr3-Razionaliz. Offerta Formativa	c3 - Numero di corsi di laurea (L) trasformati in ITS.	D (Didattica)					
	TOTALE		**6.417.999.555**	**100%**	**102.419.410**	**100%**	**1,60%**

3.3. Indicatori globali di performance (Didattica)

L'indicatore globale di performance della Didattica prende in considerazione anzitutto gli elementi inseriti nel modello di distribuzione dei punti POE ed i rispettivi pesi, ossia:

a) N. studenti (peso = 70%)
b) N. laureati (peso = 10%)
c) Impegno in insegnamenti erogati in corsi di studio (CdS) di I° e II° livello di cui il Dipartimento non ha la titolarità (peso = 10%)
d) N. corsi di studio erogati in lingua inglese (peso = 10%)

Poiché il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito ed un valore di partenza, il primo indicatore parziale della performance didattica sarà costruito sommando i seguenti elementi:

a) (N. studenti anno t / N. studenti anno 0) * 0,7

b) (N. laureati ultimo triennio anno t / N. laureati ultimo triennio anno 0) * 0,1

c) (N. ore Docenti prestate anno t / N. ore Docenti prestate anno 0) * 0,1

d) ((CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno t) / (CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno 0)) * 0,1

rilevati nell'anno di riferimento della performance e nell'anno scelto per effettuare il confronto (se non diversamente specificato, anno immediatamente precedente) e poi messi in relazione con il seguente rapporto:

valore anno di riferimento della performance / valore anno di confronto

Per costruire il secondo indicatore parziale della performance didattica è necessario identificare preliminarmente gli elementi costitutivi ed i rispettivi pesi.
Riprendendo gli elementi considerati nel paragrafo precedente e nella Tab. 1, possiamo ricostruire il seguente schema:

Descrizione	*stanziamento*	*%*	*% rapp. a 100*
FFO-costo standard	**1.201.698.044**	***42,721%***	***78,978%***
N. studenti in corso		*42,721%*	*78,978%*
FFO-premiale C	**96.137.788**	***3,418%***	***6,318%***
% N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso		*0,684%*	*1,264%*
% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero		*0,684%*	*1,264%*
% N. studenti in mobilità Erasmus in uscita		*0,684%*	*1,264%*
% CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari		*0,684%*	*1,264%*
% laureati regolari che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero		*0,684%*	*1,264%*
FFO-premiale D	**110.387.314**	***3,924%***	***7,255%***
% studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014	*110.387.314*	*3,924%*	*7,255%*
Mobilità internazionale studenti	**48.889.102**	***1,738%***	***3,213%***
N. studenti regolari (escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) (35%)		*0,608%*	*1,125%*

CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (30%)		*0,521%*	*0,964%*
Laureati che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero (30%)		*0,521%*	*0,964%*
N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (5%)		*0,061%*	*0,161%*
Tutorato e attività didattiche integrative	**9.160.902**	***0,326%***	***0,602%***
studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)		*0,109%*	*0,201%*
Costo studente unitario (b) (=7.081)		*0,109%*	*0,201%*
*Costo standard (=a*b=66.531.115))*		*0,109%*	*0,201%*
Aree disc. di interesse Naz.le e Comunitario	**2.713.500**	***0,096%***	***0,178%***
studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)		*0,032%*	*0,059%*
Costo studente unitario (b) (=7.081)		*0,032%*	*0,059%*
*Costo standard (=a*b=66.531.115))*		*0,032%*	*0,059%*
Programmazione triennale 2013-15	**52.571.384**	***1,869%***	***3,455%***
a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.		*0,879%*	*1,625%*
a3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.		*0,192%*	*0,356%*
c1 - Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended ".		*0,203%*	*0,375%*
c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.		*0,106%*	*0,196%*
d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.		*0,090%*	*0,167%*
e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU		*0,210%*	*0,387%*
a3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.		*0,189%*	*0,350%*
TOTALE parametri Didattica	**1.521.558.034**	***54,092%***	***100%***

Come anticipato in precedenza, della lunga serie di indicatori definiti in sede di programmazione triennale 2013-15 sono stati considerati solo quelli selezionati dall'Università di Siena: a ciascuno di essi è stato attribuito un peso corrispondente alla percentuale di finanziamento ottenuto in riferimento alla singola azione rispetto al valore totale. Inoltre, i due indicatori relativi al n. di processi dematerializzati e al n. di servizi unificati o condivisi con altri Atenei, in quanto non rappresentativi dell'attività didattica, sono stati sostituiti dall'unico indicatore a3 relativo agli esiti occupazionali ad un anno dal titolo: questa scelta è stata compiuta per coerenza con la programmazione strategica d'Ateneo, che include l'occupabilità dei propri laureati tra gli obiettivi strategici da perseguire.

Inoltre, come si può vedere, alcuni indicatori sono ripetuti identici in vari contesti di finanziamento: questo aspetto è evidenziato nello schema precedente dal diverso colore del carattere o dello sfondo.

Consolidando in un'unica voce gli indicatori/parametri duplicati otteniamo infine la lista degli indicatori/parametri con i relativi pesi utilizzati per la costruzione del secondo indicatore parziale della performance didattica

ID	Parametro	peso
1	*N. studenti in corso*	*0,7898*
2	*% N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso*	*0,0126*
3	*% iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero*	*0,0146*
4	*Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU*	*0,0165*
5	*CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari*	*0,0223*
6	*studenti in corso 2013/14 con almeno 20 cfu nell'anno 2014 (a) (=9.255)*	*0,0752*
7	*Costo studente unitario (b) (=7.081)*	*0,0026*
8	*Costo standard (=a*b=66.531.115))*	*0,0026*
9	*N. studenti regolari (escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM)*	*0,0112*
10	*Laureati che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero*	*0,0223*
11	*N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero*	*0,0016*
12	*Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.*	*0,0162*
13	*Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended ".*	*0,0037*
14	*Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.*	*0,0017*
15	*Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento.*	*0,0071*
		1,0000

Anche in questo caso, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza, talché il secondo indicatore parziale della performance didattica sarà costruito sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1…15 al tempo t / Valore del parametro 1 … 15 al tempo 0) * peso

L'*indicatore globale di performance (Didattica)* è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

IndGlobalePerfDid = (primoIndParzDid + secondoIndParzDid) / 2

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (Didattica) ne registrerà l'andamento segnalando una situazione:

in peggioramento	se il valore è < di 1
stabile	se il valore è = ad 1
in miglioramento	se il valore è > di 1

Il valore viene calcolato annualmente sia a livello di singolo Dipartimento che a livello aggregato di Ateneo.

3.4. Indicatori globali di performance (Ricerca e Terza missione)

Anche in questo caso, l'indicatore globale di performance della Ricerca prende in considerazione anzitutto gli elementi inseriti nel modello di distribuzione dei punti POE ed i rispettivi pesi, ossia:

a) IRFD (Peso = 60%)
b) IDVA (Peso = 40 %)

L'IRFD, come abbiamo visto, si basa sui prodotti VQR, sui finanziamenti ottenuti e sull'internazionalizzazione. Senonché, anche la distribuzione della quota premiale B del FFO si basa a sua volta sui risultati della VQR, pur utilizzando un indicatore diverso (IRFS 1).
Per evitare troppe duplicazioni, tenuto conto che anche l'IDVA è in definitiva una rielaborazione dei dati qualitativi della VQR, è preferibile isolare le componenti relative ai finanziamenti ottenuti e all'internazionalizzazione e distribuire il peso del 60 % sugli elementi che le rappresentano; in tal modo otteniamo inoltre il vantaggio di poter disporre di indicatori in condizione di registrare variazioni annuali, laddove invece il ricorso ai dati VQR cristallizza i risultati per un certo numero di anni.

Questi sono gli elementi identificati, che costituiscono comunque parte integrante delle rilevazioni VQR e delle schede SUA-RD, con i relativi pesi attribuiti:

1. 20 %, finanziamenti su bandi competitivi ottenuti
2. 10 %, prestazioni in conto terzi fatturate
3. 10 %, n. figure in formazione / n. docenti
4. 20 %, mobilità internazionale (n. mesi/n. docenti)

Anche in questo caso, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza; il primo indicatore parziale della performance di ricerca sarà perciò dato dalla sommatoria dei seguenti elementi:

1. (finanziamenti su bandi competitivi ottenuti al tempo t / finanziamenti su bandi competitivi ottenuti al tempo 0) * 0,20
2. (prestazioni in conto terzi fatturate al tempo t / prestazioni in conto terzi fatturate al tempo 0) * 0,10
3. ((n. figure in formazione / n. docenti) al tempo t / (n. figure in formazione / n. docenti) al tempo 0) * 0,10
4. ((n. mesi all'estero / n. docenti) al tempo t / (n. mesi all'estero / n. docenti) al tempo 0) * 0,20
5. ([(1+IPR)dip/Σ(1+IPR)dip] al tempo t) / [(1+IPR)dip/Σ(1+IPR)dip] al tempo 0) * 0,40

La costruzione del secondo indicatore parziale della performance di ricerca è condotta in modo analogo a quello della didattica; anche in questo caso, l'identificazione degli elementi costitutivi e dei rispettivi pesi viene condotta riprendendo gli elementi considerati nel paragrafo 3.2. e nella Tab. 1, secondo il seguente schema:

Descrizione	stanziamento	%	Peso
FFO-premiale A	**900.250.000**	***32,004%***	***69,714%***
% VQR 2004 - 2010 (IRFS 1)		*32,004%*	*69,714%*
FFO-premiale B	**274.111.012**	***9,745%***	***21,227%***
% Politiche reclutamento Personale VQR 2004-2010 (IRAS 3)		*9,745%*	*21,227%*
Dottorato di ricerca	**116.986.381**	***4,159%***	***9,059%***
Qualità della ricerca svolta dai membri del collegio docenti (40%)		*1,664%*	*3,624%*
Grado di internazionalizzazione del dottorato (10%)		*0,416%*	*0,906%*
Grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute sul sistema socio-economico (10%)		*0,416%*	*0,906%*
Attrattività del dottorato (20%)		*0,832%*	*1,812%*
Dotazione di servizi e risorse disponibili (20%)		*0,832%*	*1,812%*
TOTALE parametri Ricerca	**1.291.347.393**	***45,908%***	***100%***

Al solito, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza; il secondo indicatore parziale della performance di ricerca sarà perciò costruito sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1…"n" al tempo t / Valore del parametro 1 … "n" al tempo 0) * peso

L'*indicatore globale di performance (Ricerca)* è definito come semisomma dei due indicatori parziali, costruiti con parametri interni (il primo) e con parametri esterni (il secondo):

IndGlobalePerfRic = (primoIndParzRic + secondoIndParzRic) / 2

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (Ricerca) ne registrerà l'andamento segnalando una situazione:

in peggioramento	se il valore è < di 1
stabile	se il valore è = ad 1
in miglioramento	se il valore è > di 1

Il valore viene calcolato annualmente sia a livello di singolo Dipartimento che a livello aggregato di Ateneo.

3.5. Indicatori globali di performance (Gestione)

Per valutare l'andamento della gestione annuale dell'Ateneo con parametri esterni, non possiamo che fare riferimento ai tre fondamentali indicatori calcolati all'interno della banca-dati Proper: *Indicatore spese di personale*, *Indicatore di indebitamento* ed *Indicatore di sostenibilità finanziaria* (ISEF).
Si tratta degli indicatori che sono più frequentemente adottati per misurare lo stato di salute di un ateneo e che, di conseguenza, possono limitare / ampliare la libertà di azione di un Ateneo (per es. in materia di possibilità di assunzione di personale, di attivazione di corsi ecc.).

Ai fini della costruzione dell'indicatore globale di performance gestionale è sufficiente considerare il solo *Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF) in quanto esso, per come è stato

definito dal DM 47 del 30/01/2013, non è altro che la sintesi degli altri due indicatori Proper. Infatti, esso è calcolato nel seguente modo:

$$ISEF = A/B$$

Dove:

A = 0,82 (FFO + Fondo Program. Triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti Passivi)
B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

Quando risulta inferiore a 1, il valore è considerato critico: per come è costruito, il valore dell'ISEF annuale può essere direttamente introdotto nel nostro modello, senza bisogno di ulteriori manipolazioni.
Per quanto riguarda invece l'attività di gestione interna all'Ateneo, si distinguono due ambiti:

1) quello relativo alle strutture dipartimentali;
2) quello relativo alle altre strutture, diverse dai Dipartimenti.

Il peso relativo dei due ambiti è annualmente determinato dalla distribuzione percentuale della sommatoria delle ore effettivamente erogate in quell'anno dal personale afferente alle Segreterie amministrative del Dipartimento, nel primo caso, al resto delle strutture amministrative e di servizio, nel secondo caso.
All'interno dei due ambiti, gli indicatori che di seguito andiamo ad identificare avranno, ai fini della performance, lo stesso peso, che sarà determinato dall'applicazione dalle seguenti formule:

(1) % ore ambito 1) / N. di indicatori strutture dipartimentali

(2) % ore ambito 2) / N. di indicatori altre strutture

Questo tipo di impostazione consente di non predeterminare il N. di indicatori da considerare, che potrebbe essere annualmente rivisto in relazione a nuove esigenze che si dovessero presentare o ad ulteriori approfondimenti della tematica prospettata o, ancora, all'impossibilità di ottenere l'informazione; tenendo ad ogni modo sempre conto del grado di difficoltà nel reperimento dei dati necessari e dell'effettivo valore segnaletico del singolo indicatore proposto.
Allo stato, i seguenti indicatori sembrano rispondere a questi requisiti:

Dipartimenti:

(Obiettivo: *Indicatore*)

1) Migliorare la qualità dei servizi forniti e il problem solving: *Customer satisfaction per i servizi forniti*

2) Ridurre l'assenteismo e migliorare la motivazione: *Ore lavorate / Ore contrattuali retribuite*

3) Migliorare il clima interno e il benessere organizzativo: *Employee Satisfaction*

4) Favorire il ricambio generazionale: *età media del personale (docente e PTA) a T.Ind. e a T.Det. in servizio al 31 dicembre*

4) Rispetto delle scadenze: *N. medio di giorni di ritardo sulle scadenze formalizzate*

5) Incentivare l'utilizzo del mercato elettronico: *Spese totali su MEPA / Spese effettuabili su MEPA*

6) Incentivare lo svolgimento dell'attività di ricerca programmata: *Spese per ricerca / Fondi assegnati per ricerca*

Altre strutture:

(Obiettivo: *Indicatore*)

1) Migliorare la qualità dei servizi forniti e il problem solving: *Customer satisfaction per i servizi forniti*

2) Ridurre l'assenteismo e migliorare la motivazione: *Ore lavorate / Ore contrattuali retribuite*

3) Migliorare il clima interno e il benessere organizzativo: *Employee Satisfaction*

4) Favorire il ricambio generazionale: *N. posti banditi / N. posti programmati*

4) Migliorare il ciclo attivo: *Crediti riscossi nell'anno / crediti riscuotibili*

5) Migliorare il ciclo passivo: *Debiti pagati nell'anno / debiti scaduti*

6) Migliorare il ciclo passivo: *Giorni medi per i pagamenti*

7) Migliorare la capacità di previsione finanziaria: *Flussi di cassa (attivi/passivi) / Flussi di cassa (attivi/passivi) previsti*

8) Migliorare la consistenza del patrimonio netto: *Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)*

9) Mantenere/migliorare l'orario di apertura al pubblico degli uffici per la didattica e gli studenti: *ore settimanali di apertura al pubblico / (ore annuali lavorate dal PTA afferente / 52)*

10) Mantenere/migliorare l'orario di apertura al pubblico degli uffici per la didattica e gli studenti: *ore settimanali di apertura al pubblico / (ore annuali lavorate dal PTA afferente / 52)*

11) Mantenere/migliorare i servizi di help desk e di assistenza informatici: *ore settimanali di copertura del servizio / (ore annuali lavorate dal PTA afferente / 52)*

12) Garantire la trasparenza dell'azione amministrativa: *percentuale di sezioni "amministrazione trasparente" aggiornate*

13) Migliorare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione: *N. di proposte per aree di rischio specifiche presentate*

14) Garantire la tutela della concorrenza negli approvvigionamenti anche al fine di prevenire la corruzione: *Percentuale di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni*

15) Garantire un'efficace progettazione dei lavori anche al fine di prevenire la corruzione: *Percentuale di varianti su lavori*

16) Pianificare la manutenzione ordinaria degli edifici: *Percentuale interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza*

17) Ridurre le spese per l'energia: *Percentuale di spazi in classe < E*

18) Migliorare l'efficacia dell'azione legale: *(N. sentenze favorevoli + N. accordi stragiudiziali conclusi) / fascicoli aperti*

Anche con riferimento alle attività gestionali, il miglioramento/peggioramento della performance deriva dal confronto tra il valore conseguito nell'anno ed un valore di partenza; il secondo indicatore parziale della performance gestionale sarà perciò costruito, all'interno dei due ambiti descritti, sommando i seguenti elementi:

(Valore del parametro 1…"n" al tempo t / Valore del parametro 1 … "n" al tempo 0) * peso

L'*indicatore globale di performance (Gestione)* è definito come semisomma dell'ISEF e del secondo indicatore parziale della performance gestionale:

IndGlobalePerfGest = (ISEF + secondoIndParzGest) / 2

Il valore assunto annualmente dall'indicatore globale di performance (Gestione) ne registrerà l'andamento segnalando una situazione:

in peggioramento	se il valore è < di 1
stabile	se il valore è = ad 1
in miglioramento	se il valore è > di 1

Il valore viene calcolato annualmente solo a livello aggregato di Ateneo, in quanto la componente ISEF non può essere scomposta: a livello di singolo Dipartimento si tiene perciò conto del solo valore riferito al secondo indicatore parziale della performance gestionale.

4. La valutazione delle performance individuali

L'art.9 del Dlgs. 150/09 definisce gli elementi cui collegare la valutazione della performance del personale. In particolare, il comma 1 stabilisce che la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa sia collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di performance;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- competenze professionali e manageriali dimostrate;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il comma 2 stabilisce che la valutazione della performance per il resto del personale sia collegata ai seguenti elementi:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali;
- qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza;
- competenze dimostrate.

In relazione a quanto sopra evidenziato, la valutazione delle performance individuali si basa su una pluralità di aspetti, tra cui, senz'altro, i seguenti:

- obiettivi di innovazione/crescita;
- obiettivi di efficienza economico-finanziaria;
- obiettivi di impatto sugli stakeholder (efficacia percepita, soddisfazione, ecc.);
- obiettivi di miglioramento dei processi (efficacia oggettiva, livelli di servizio, ecc.);
- competenze professionali;
- comportamenti organizzativi (tra cui, obbligatorio ex Dlgs. 150/2009, la capacità di valutare i propri collaboratori).

Relativamente agli obiettivi da conseguire ai fini della valutazione della performance individuale, essi devono essere assegnati in modo formale, dopo averne verificato la fattibilità con i diretti interessati, soprattutto in relazione alla disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere i risultati programmati ed all'analisi dei fattori di contesto (interno ed esterno) che potrebbero condizionarne l'esito.
In sede di assegnazione formale devono altresì essere fissati, in modo chiaro e puntuale, gli indicatori da utilizzare e i target da conseguire annualmente perché il risultato possa ritenersi pienamente raggiunto.

In relazione ai criteri di valutazione, viene stabilito che, quando gli obiettivi da raggiungere sono misurabili con espressioni numeriche o in termini di data, i livelli di raggiungimento sono espressi a loro volta in termini quantitativi; se invece la valutazione degli obiettivi si basa su elementi prevalentemente qualitativi, i livelli di raggiungimento sono rappresentati utilizzando la seguente scala discreta a 5 valori:

1 – Insufficiente
2 – Minimo
3 – Accettabile
4 – Adeguato alle attese
5 – Superiore alle attese

Per ciascun obiettivo devono essere necessariamente definiti un target ed un peso relativo; possono inoltre essere stabiliti tre possibili livelli di raggiungimento dell'obiettivo, secondo lo schema seguente:

• *Apprezzabile*: grado di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione (al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto);
• *Target*: livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
• *Eccellenza*: livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

L'esplicitazione di tali livelli non è necessaria quando il target è definito in termini quantitativi o di data; in questi casi, posto che in corrispondenza del target fissato viene attribuito, per definizione, il

valore 100, la percentuale di raggiungimento verrà determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato, con le seguenti restrizioni:

- sono ritenuti apprezzabili solo valori superiori a 50: al di sotto di questo valore si attribuisce comunque valore zero alla performance realizzata;
- una performance eccellente, cioè superiore al target, non può comunque dar luogo all'attribuzione di un punteggio superiore a 110 [43].

Gli obiettivi assegnati non devono essere in contraddizione con le linee strategiche dell'Ateneo e devono essere preferibilmente orientati verso le tematiche definite in sede di Programmazione triennale.

La complessità di un approccio valutativo completo ed efficace, tuttavia, deve essere considerata in relazione all'obiettivo precipuo del processo stesso, ossia lo sviluppo e la crescita professionale del personale. La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Inoltre, dovrà essere adeguatamente sviluppato il processo di integrazione delle performance delle diverse componenti in modo tale da renderle in alcuni tratti concatenate, talché il successo/insuccesso di una di esse produca effetti anche sul risultato delle altre, in un sistema che deve tendere sempre più a privilegiare il lavoro di squadra.

Nei paragrafi a seguire, vengono descritte le modalità di valutazione delle performance e gli indicatori individuati in relazione alle diverse componenti di personale contrattualizzato presenti in Ateneo.

[43] La performance complessiva viene comunque "forzata" a 100: risultati al di sopra del valore target sono utili solo a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi.

4.1. La performance del Direttore Generale

La performance del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

a) per il 40%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati dall'insieme delle Aree dirigenziali e dalle Divisioni, quando queste ultime sono poste in posizione di staff rispetto alla Direzione Generale;
c) per il 30%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;
e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca.

Solo per il Direttore Generale il sistema di valutazione non prevede una componente legata alla valutazione di aspetti comportamentali e, pertanto, la valutazione dei risultati si risolve tutta nella considerazione degli aspetti appena visti che, è il caso di sottolinearlo, tengono prevalentemente conto dell'andamento generale dell'Ateneo e del livello quali-quantitativo dei servizi.

La quota di premio variabile da attribuire al Direttore Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino ad un massimo corrispondente al 20% del trattamento economico complessivo, viene attribuita calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi.

Il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

Punteggio	% della retribuzione complessiva
Fino a 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*20
Da 90 a 100	20 %

Il Direttore Generale presenta al Consiglio di amministrazione, non oltre il 31 luglio, la *Relazione sulla performance* con la quale rende conto, tra le altre cose, dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi assegnati dallo stesso Consiglio con l'approvazione del *Piano integrato* dell'anno precedente.

In base a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 luglio 2015, con la presentazione della *Relazione sulla Performance* annuale il Direttore generale adempie anche a quanto previsto dall'Art. 48 comma 3 del vigente Statuto dell'Università di Siena, ossia la presentazione da parte sua di "*una relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti, cui sono allegate le relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate*".

4.2. La performance dei Dirigenti

La valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale; il Direttore Generale esprime un giudizio complessivo sui singoli dirigenti considerando i seguenti elementi:

a) risultato complessivo della Direzione Generale (incidenza del 10%);
b) obiettivi individuali/di area (incidenza del 50 %);
c) comportamenti organizzativi (incidenza del 40 %).

Il giudizio complessivo sulla prestazione è formulato in centesimi ed è determinato:

a) dalla valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività e sulla correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi (punteggio massimo 100);
b) dalla valutazione sui risultati raggiunti in funzione degli obiettivi/progetti assegnati (punteggio massimo 100).

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento della performance, i dirigenti redigono una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento: il Direttore Generale, tenuto conto delle relazioni e dei risultati delle verifiche condotte[44], formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

1) la valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività, avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati. Prima della valutazione da parte del Direttore Generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto;
2) la correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione dei criteri di seguito indicati:
I. tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
II. correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
III. qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
3) la valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati avviene con criteri analoghi a quelli previsti per il Direttore Generale, ma con la seguente distribuzione tra le diverse tipologie:

a) per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
b) per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'Area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
c) per il 10%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Gestione;
d) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Didattica;

[44] Anche attraverso rilevazioni atte a misurare il grado di soddisfazione degli utenti e quella del personale assegnato.

e) per il 5%, in base all'andamento annuale dell'Indicatore globale di performance riferito alla Ricerca

Gli obiettivi specifici assegnati ai dirigenti sono fissati dal Direttore Generale, anche su proposta dei diretti interessati, in numero non inferiore a due e non superiore a quattro, con peso eventualmente differenziato in relazione all'importanza relativa attribuita all'obiettivo, ed inclusi nel *Piano integrato della performance*.

Il Direttore Generale dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni (espressa in termini numerici) nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono riversati in una scheda di sintesi.
Da tale valutazione discende la percentuale della retribuzione di risultato riconosciuta al dirigente o l'eventuale applicazione delle misure di cui all'art. 21 del D.Lgs. n. 165, come modificato dall'art. 3, comma 2, della Legge n. 145/2002[45].
Nei 15 giorni successivi alla comunicazione della valutazione i dirigenti, in ordine alla medesima, possono far pervenire al Direttore Generale motivate osservazioni; nel caso in cui il dirigente si sia avvalso di tale facoltà, il Direttore Generale, entro 15 giorni dal ricevimento delle osservazioni, comunica formalmente all'interessato la propria motivata decisione definitiva.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono che, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata. L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprensività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva determinazione degli obiettivi annuali (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.
Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D. Lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso grado di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.
Resta inoltre inteso che se il posizionamento finale dei Dirigenti e la relativa attribuzione della % di premio complessivamente determinasse una spesa superiore al valore del *Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato* costituito per quell'anno, l'effettiva erogazione a ciascun Dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa; analogamente, qualora sul *Fondo* annuale dovesse residuare un valore, tale eccedenza verrà proporzionalmente distribuita tra i dirigenti, ma entro il limite massimo del 60 % della retribuzione di posizione corrisposta in quell'anno.

[45] **D.Lgs. 30-3-2001 n.165, Art. 21** (Responsabilità dirigenziali):
"*Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo*"

Ricordato che in base a quanto previsto dall'art. 24 comma 1-bis[46] del D.Lgs. 165/2001, il trattamento accessorio massimo teorico collegato ai risultati deve comunque costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del singolo dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprensività, il prospetto seguente evidenzia i livelli di valutazione e la correlazione con i livelli premiali:

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*30
Da 90 a 100	30 %

In ogni caso, il personale da collocare nel livello di merito massimo non può annualmente superare la quota percentuale eventualmente fissata dalla normativa e dai CCNL nel tempo vigenti.

4.3. La performance del personale di categoria Ep titolare di incarichi di responsabilità

La valutazione del personale che detiene incarichi di responsabilità viene realizzata utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa: ne consegue che, in relazione ai processo di definizione e programmazione degli obiettivi, successivo monitoraggio e, infine, di valutazione delle performance per il personale di categoria EP, si procede in modo analogo con quanto previsto per i dirigenti, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico e salvo le differenziazioni evidenziate nel seguito.

La valutazione della perfomance dei Responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal Direttore Generale o dal Dirigente, in relazione ai seguenti aspetti[47]:

a. 20% con riferimento al risultato complessivo del dirigente di riferimento;
b. 40% in relazione al raggiungimento degli obiettivi di area/individuali che ricadono nel settore di attività gestito dalla Divisione;
d. 40% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

I livelli di valutazione e i corrispondenti livelli premiali sono uguali a quelli definiti nel paragrafo precedente:

[46] Comma inserito dall'art. 45, comma 1, lett. b), D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150; il successivo comma 1-ter stabilisce inoltre che "*I contratti collettivi nazionali incrementano progressivamente la componente legata al risultato, in modo da adeguarsi a quanto disposto dal comma 1-bis, entro la tornata contrattuale successiva a quella decorrente dal 1° gennaio 2010, destinando comunque a tale componente tutti gli incrementi previsti per la parte accessoria della retribuzione*".

[47] Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

Punteggio	% della retribuzione di posizione
Fino a 50	0
Da 50,1 a 89,9	(Punteggio realizzato/100)*30
Da 90 a 100	30 %

Qualora i limiti di capienza annuali del Fondo Accessorio non dovessero consentire l'integrale corresponsione della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato previste, si procederà ad una riduzione proporzionale della retribuzione di risultato, nel rispetto comunque del limite minimo del 10 % previsto dal Art. 76 comma del CCNL del personale del comparto Università per il quadriennio normativo 2006-2009.

Con riguardo al personale di categoria EP senza incarichi, per la parte compatibile con il proprio stato giuridico, si procede in modo analogo a quanto previsto nel paragrafo successivo.

4.4. La valutazione del personale di categoria B, C, D

La valutazione del personale di categoria B, C e D prende in considerazione prevalentemente i comportamenti organizzativi; la valutazione viene condotta utilizzando apposite schede che rappresenteranno la base di riferimento per:

3. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009[48];
4. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di Categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'art.91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009.

Le schede prevedono la valutazione di diversi profili comportamentali, con un punteggio attribuibile entro valori compresi tra 1 e 5, in numero variabile rispetto alla categoria di inquadramento e all'attribuzione o meno di incarichi comportanti responsabilità gestionali: in tale ultimo caso, tra i profili comportamentali da valutare deve essere compreso, con un peso non inferiore al 25 %, l'orientamento al conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura.
Gli elementi di retribuzione accessoria di cui ai precedenti punti 1 e 2 vengono corrisposti a condizione che i punteggi desumibili dalle schede di valutazione in relazione ai vari profili comportamentali restituiscano un valore medio (ponderato) non inferiore a 3.

[48] Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'art.88 comma 2 lettera d) del CCNL di Comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla Categoria D Responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (art.91 comma
4 CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione (All. H).

La valutazione dei Collaboratori esperti linguistici di madre lingua straniera

La valutazione dei Collaboratori esperti linguistici di madre lingua straniera viene condotta sulla base delle attività indicate nel registro individuale in rapporto agli obblighi contrattuali. Il registro dovrà essere sottoposto a "visto per regolarità" da parte del Presidente e del Direttore del Centro Linguistico di Ateneo, sentiti, quando ritenuto opportuno e/o necessario da questi ultimi, i responsabili didattici delle Strutture presso cui vengono svolte le attività.
La regolarità delle attività costituisce condizione per il riconoscimento della produttività e dell'esperienza acquisita.

5. La valutazione delle posizioni organizzative

La valutazione delle posizioni è lo strumento attraverso cui ogni singola posizione organizzativa, dopo essere stata analizzata, viene valutata e confrontata con altre posizioni presenti nella struttura.
L'oggetto della valutazione è rappresentato esclusivamente dai compiti, dalle attività e dalle responsabilità effettivamente svolte nell'ambito della posizione in esame, indipendentemente dal livello di prestazione espresso dalla persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione.

In sostanza, quando si valuta una posizione si deve astrarre dalla persona che ricopre il ruolo, concentrandosi solo ed esclusivamente sul contenuto della posizione.

La valutazione della posizione rappresenta quindi il valore di una determinata posizione organizzativa, con riferimento ai contenuti da essa effettivamente esercitati in un preciso momento.
Con il passare del tempo, sono state sviluppate, anche in ambito pubblico sistemi di valutazione delle posizioni che permettono di confrontare non solo le varie posizioni presenti in una organizzazione, ma anche il valore delle posizioni di differenti organizzazioni: in altri termini, si utilizza lo stesso metodo di valutazione e la stessa metrica in tutte le organizzazioni, di modo che il punteggio assegnato ad una posizione in una determinata organizzazione sia tendenzialmente uguale allo stesso punteggio assegnato ad un'altra posizione in un'altra organizzazione.
Proprio al fine di individuare una metodologia comune in grado di garantire omogeneità di misurazione dei fattori considerati, alcune università hanno costituito un gruppo di lavoro, a cui l'Università di Siena ha aderito previa delibera del Consiglio di Amministrazione del 7-11-2011: tale metodologia è stata identificata nel modello Everest (Evaluation & Rewarding as a Strategy).
La prima applicazione ispirata a tale metodologia ha trovato applicazione nell'Università di Siena con la DDA rep. n. 786/2014 attraverso la quale si è adottato il sistema di pesatura delle posizioni organizzative attribuite al personale di Cat. EP negli anni 2011, 2012 e 2013; una applicazione integrale della metodologia Everest è stata successivamente condotta applicandola anche sulle posizioni di Cat. D.

Partendo da queste prime esperienze condotte e ritenendo fondati alcuni rilievi mossi, è stato elaborato un modello di valutazione di tutte le posizioni (comprese quelle dirigenziali) che, partendo comunque dal modello Everest, integra ulteriori elementi che tendono a rendere il risultato finale più rispondente alle caratteristiche e ai bisogni dell'Ateneo, anche in termini di intellegibilità e trasparenza dei calcoli sviluppati.

Il modello che viene proposto in questa sede utilizza come base di partenza il lavoro di identificazione delle posizioni organizzative ricorrenti all'interno dei vari Atenei, condotto a suo tempo dal gruppo di lavoro delle università. Da questo lavoro sono risultate alla fine le 52 posizioni descritte nella Tab. 2 (Pag. 35), che sono state misurate nelle varie realtà applicando la seguente griglia di parametri:

	Livello							
Parametro	1	2	3	4	5	6	7	8
Formazione richiesta	Obbligo	Media Sup	Laurea triennale	Laurea Magistrale	Spec.ne post-laurea			
Esperienza	meno di un anno	da 1 a 3 anni	da 4 a 7 anni	da 8 a 15 anni	più di 15 anni			
Attività	Semplici e/o standardizzate	Omogenee/ specialistiche	Coord / Spec. Complesse	Coord. Compl. / Spec. Strateg.	Complesse Eterogenee	Strategiche su più aree eterogenee		
Risorse /Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola struttura	Struttura Medie dimensioni	Struttura grandi dimensioni			
Contesto	Solo interno	Qualificante interno	Qualificante esterno	Solo esterno				
Autonomia decisionale	Regole puntuali	Regole generali	Procedure puntuali	Procedure generali	Attuazione linee generali	Impostazione linee generali	Ind. politici definiti	Ind. politici generali
Difficoltà Processo	Situazioni pregresse	Utilizzo conoscenze	Sviluppo conoscenze	Sviluppo nuove idee				
Livello di controllo	Costante	Frequente	Periodico	Occasionale	Formale non sostanziale	Informale		
Volume economico gestito (milioni €)	< 0,6	0,6 _ 6	6 _ 60	60 _ 120	200_600	600 _ 2000	2000 _ 6000	> 6000
Impatto	Minima	Contributoria	Contributori a pesante	Condivisa	Diretta			

Come si può vedere nella Tabella 2, a ciascuna posizione organizzativa il modello Everest associa tre valori: il valore minimo, il valore massimo ed il valore standard. Il quarto valore presente in tabella, identificato come "range", non è altro che la differenza tra il valore massimo ed il valore minimo.
Nella metodologie Everest è previsto che ciascuna istituzione universitaria scelga la combinazione del livello dei parametri più rappresentativa della propria realtà, ovvero declini in maniera personalizzata una nuova posizione organizzativa, pesata utilizzando comunque sempre gli stessi parametri: in funzione dei parametri introdotti, il software predisposto restituisce automaticamente il valore della posizione. Ma non è noto all'operatore (e ancora meno al lettore …) l'algoritmo che lo determina: e questa "opacità" ingenera naturalmente sospetti ed è fonte potenziale di conflitti tra valutatore e valutati.

Per questo motivo, il nostro modello prevede di associare a ciascuna posizione organizzativa riconosciuta nell'università di Siena quella che tra le 52 posizioni identificate dal modello Everest più si avvicina ad essa in relazione alle aree di responsabilità descritte, in modo diretto o indiretto, attribuendo in ogni caso il valore minimo. Gli incrementi a partire dal valore minimo sono invece determinati da altre componenti, assemblate in modo tale da rendere assolutamente trasparente il meccanismo di attribuzione.

L'elemento di base dal quale dipendono gli incrementi di complessità riconosciuti alla posizione è stato identificato nel fattore risorse umane ricondotto a POE su base 100[49]: assumono in tal modo rilievo tanto la gestione delle relazioni e la conduzione di uomini, quanto la responsabilità budgettaria.
Il valore dei POE attribuiti/riconosciuti[50] a ciascuna posizione vanno inoltre moltiplicati per i seguenti coefficienti, che mettono in evidenza ulteriori fattori di complessità riconducibili alla posizione:

Fattore budget finanziario gestito:

Fino a 10.000 euro	= 1
Da 10.000 a 500.000 euro	= 1,1
Oltre 500.000 euro	= 1,2

Fattore utenza potenziale:

Fino a 500 soggetti	= 1
Da 500 a 2.500 soggetti	= 1,1
Oltre 2.500 soggetti	= 1,2

Fattore apertura al pubblico

Fino a 3 ore settimanali	= 1
Da 4 a 14 ore settimanali	= 1,1
Oltre 14 ore settimanali	= 1,2

Fattore dotazione strumentale

Fino a 100.000 euro di attrezzature a disposizione	= 1
Da 100.000 a 1.000.000 euro di attrezzature a disposizione	= 1,1
Oltre 1.000.000 di euro di attrezzature a disposizione	= 1,2

Fattore sicurezza ambienti di lavoro

Rischi generici	= 1
Rischi specifici	= 1,1
Rischio radiologico	= 1,2

[49] I POE (Punti Ordinario Equivalenti) sono perciò i seguenti:

65 = dirigente
40 = Cat. EP
30 = Cat. D
25 = Cat. C
20 = Cat. B
21 = Assegnista di ricerca
14 = CoCoCo
12 = Dottorando
10 = Borsista di ricerca
Tali valori vanno eventualmente ridotti in base alle percentuale di part-time del dipendente.

[50] L'implementazione ottimale del modello dovrebbe includere anche la definizione di un organico standard riconosciuto a ciascuna unità organizzativa, costruito applicando parametri oggettivi.

Il risultato dell'applicazione di questi coefficienti moltiplicativi51 sul valore base costituito dai POE di struttura deve essere rapportato al valore massimo conseguito all'interno delle posizioni afferenti ai seguenti cinque contesti organizzativi: amministrativo-gestionali, segreterie amministrative di dipartimento, biblioteche, tecnico-scientifiche e Presìdi. Ciascuna posizione avrà in tal modo associato un valore compreso tra 0 e 1 che, moltiplicato per il valore di range associato alla posizione, determinerà l'incremento del punteggio riconosciuto alla posizione sul valore minimo determinato dalla metodologia Everest.

In conclusione, il punteggio da attribuire a ciascuna posizione deriva dall'applicazione della seguente formula:

$$(1) \quad \text{Valore della posizione} = \text{MinEverest} + \frac{(POE*cf1*cf2*cf3*cf4*cf5)}{MAX\ (POE*cf1*cf2*cf3*cf4*cf5)} * \text{range}$$

Si pone il problema del punteggio da attribuire a strutture organizzative "complesse", ossia strutture che contengono al loro interno altre strutture: ci riferiamo in particolare, nella realtà senese, alle unità organizzative di II° livello (Divisioni) e alle unità organizzative di vertice (Aree dirigenziali). In questi casi, il punteggio da attribuire alla posizione di responsabile delle Divisione o dell'Area si compone del valore della posizione calcolato applicando la formula (1) al quale si aggiungono i valori attribuiti alle posizioni organizzative subordinate, limitatamente però alla sola componente incrementale rispetto al valore minimo Everest: tali valori sono ridotti della metà nel caso in cui vi sia una doppia subordinazione (responsabilità gerarchica distinta dalla responsabilità funzionale).

Una volta calcolato il punteggio da assegnare a ciascuna posizione organizzativa, l'attribuzione della retribuzione di posizione – parte variabile del personale dirigente e di quello di cat. EP viene effettuata dal Direttore Generale in base ai seguenti criteri:

La valutazione delle posizioni avrà cadenza triennale, salvo mutamenti organizzativi di rilievo tali da giustificarne una ridefinizione.

Inquadramento	*Fascia*	*Punteggio*	*% del valore Max della Retribuzione di Posizione-Parte variabile*[52]
Dirigente	Fascia 1	n.d. (Direttore Generale vicario)[53]	100%
Dirigente	Fascia 2a	> 1500	80-90 %
Dirigente	Fascia 2b	1200_1500	55-65 %

[51] E' possibile ipotizzare che in sede di applicazione del modello possa risultare utile aggiungere ulteriori dimensioni di complessità, oltre a quelle considerate: in tal caso i limiti dei range previsti nel seguito per corrispondere la retribuzione di posizione vanno incrementati del 10% per ogni componente aggiunta.

[52] L'Art. 23 comma 2 del CCNL dell'Area VII (Università e Ricerca) della Dirigenza relativo al quadriennio normativo 2006-2009 sottoscritto il 28 luglio 2010 stabilisce che: "Il valore della retribuzione di posizione indicato nel comma 1 può essere elevato entro il limite massimo del 15% dello stesso dalle Amministrazioni, ove dispongano delle relative risorse nell'ambito del fondo dell'art. 22, in presenza di strutture organizzative particolarmente complesse, approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti". Per l'Università di Siena, tali strutture organizzative si identificano con livelli di coordinamento – comunque denominati – di più aree dirigenziali o comunque su materie afferenti a più aree dirigenziali definiti ed attivati con provvedimento del Direttore generale.

[53] La posizione di Direttore Generale vicario remunera anche la direzione di un'Area dirigenziale.

Dirigente	Fascia 3	< 1200	25-35 %
Cat. EP	Fascia 1	> 1500	100%
Cat. EP	Fascia 2a	1200_1500	80-85 %
Cat. EP	Fascia 2b	600_1199	60-65 %
Cat. EP	Fascia 3	<600	40-45 %

Qualora i limiti di capienza annuali degli appositi Fondi previsti non dovessero consentire l'integrale corresponsione della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato secondo quanto previsto in precedenza, si procederà ad una riduzione proporzionale a partire dalla retribuzione di risultato e nel rispetto comunque dei vincoli eventualmente disposti dal CCNL dell'Area VII della Dirigenza e dal CCNL del personale del comparto Università relativi al quadriennio normativo 2006-2009.

Il sistema di valutazione delle posizioni descritto è esteso anche al resto del personale tecnico amministrativo titolare di posizione organizzativa attribuita ai sensi dell'art. 91 comma 4 del CCNL di Comparto 2006-2009: la quantificazione e il sistema di attribuzione delle indennità correlate sono definiti in sede di contrattazione con le rappresentanze sindacali di categoria.

Tab. 2: *Catalogo delle posizioni organizzative universitarie Everest*

				Punteggi Everest				
cod	***Posizione***	***Area***	***Mestiere***	***Min***	***stand***	***MAX***	***range***	***Aree di responsabilità***
UNI11	RESP. FUNZ. FINANZA E AMMINISTRAZIONE	Amministrazione	Amministrazione e Bilancio	**464**	**707**	**1372**	**908**	PARTECIPA ALLA DEFINIZIONE DELLE POLITICHE, DELL ORGANIZZAZIONE E DEI MECCANISMI OPERATIVI IN MATERIA DI : PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DEI FLUSSI ECONOMICO E FINANZIARI DELL ATENEO, PREDISPOSIZIONE DEI BILANCI PREVENTIVI, CONSUNTIVI E CONSOLIDATI, GESTISCE IL PIANO DEI CONTI, ASSICURANDONE LA REALIZZAZIONE ED IL RISPETTO NEGLI ADEMPIMENTI DI LEGGE; REALIZZA L'INTEGRAZIONE CONTABILE DELLE DIVERSE STRUTTURE E IL BILANCIO CONSOLIDATO DI ATENEO, OTTIMIZZANDO I FLUSSI TRA L'AMMINISTRAZIONE CENTRALE E LE ALTRE STRUTTURE A GESTIONE AUTONOMA; ASSICURA, ATTRAVERSO LA STRUTTURA DEDICATA, LA GESTIONE EFFICIENTE, TEMPESTIVA E COMPLETA DEI PROCESSI, DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI AMMINISTRATIVI, CONTABILI E DI TESORERIA; CURA L AGGIORNAMENTO DELLA NORMATIVA E LO SVILUPPO DI METODOLOGIE E STRUMENTI RELATIVI AGLI AMBITI DI COMPETENZA E LA SUCCESSIVA DIFFUSIONE ALL INTERNO DELL'ATENEO; INDIVIDUA, ANALIZZA E PROGETTA LE OPPORTUNITA DI OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE, DEFINENDO E ATTUANDO LE PROCEDURE E GLI STRUMENTI REALIZZATIVI.
UNI12	RESP. CONTABILITÀ/BILANCIO/FISCALE	Amministrazione	Amministrazione e Bilancio	**263**	**428**	**775**	**512**	ASSICURA IL COORDINAMENTO E LA GESTIONE DE MECCANISMI OPERATIVI IN MATERIA DI: PIANIFICAZIONE E PREDISPOSIZIONE DEI BILANCI, PREVENTIVI, CONSUNTIVI E CONSOLIDATI, GESTIONE DEL PIANO DEI CONTI, ASSICURANDONE LA REALIZZAZIONE E IL RISPETTO DEGLI ADEMPIMENTI DI LEGGE. CONTRIBUISCE ALLA REDAZIONE DEL CONSOLIDATO DI ATENEO, OTTIMIZZANDO I FLUSSI TRA LA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E LE ALTRE STRUTTURE A GESTIONE AUTONOMA. ASSICURA LA GESTIONE DELLE OPERAZIONI IN MATERIA FISCALE, IVI COMPRESO IL SUPPORTO E LA INTEGRAZIONE CON I FLUSSI INFORMATIVI PROVENIENTI DALLE DIVERSE STRUTTURE DI ATENEO - ASSICURANDO IL RISPETTO DEGLI ADEMPIMENTI DI LEGGE. CURA L AGGIORNAMENTO DELLA NORMATIVA E SUPPORTA LA SUCCESSIVA DIFFUSIONE ALL INTERNO DELL'ATENEO. CURA I FLUSSI ECONOMICO E FINANZIARI DI ATENEO, MONITORANDONE L'ANDAMENTO IN RELAZIONE ALLE PREVISIONI; COORDINA LA GESTIONE EFFICIENTE, TEMPESTIVA E COMPLETA DEI PROCESSI, DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI AMMINISTRATIVI, CONTABILI E DI TESORERIA;

UNI13	RESP. GESTIONE FINANZIARIA	Amministrazione	Amministrazione e Bilancio	**268**	**372**	**634**	**366**	ASSICURA LA GESTIONE FINANZIARIA. ATTUA LE POLITICHE IN MATERIA DI PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DEI FLUSSI ECONOMICO FINANZIARI DI ATENEO, COORDINANDO E GESTENDO LE RELATIVE ATTIVITA OPERATIVE. PROPONE, ANALIZZA E CURA LE OPPORTUNITA DI OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE, ATTUANDO ED ORGANIZZANDO LE PROCEDURE E GLI STRUMENTI REALIZZATIVI.
UNI13A	RESP. GESTIONE PATRIMONIALE	Amministrazione	Amministrazione e Bilancio	**268**	**372**	**634**	**366**	ASSICURA LA GESTIONE PATRIMONIALE. COORDINA LA VALUTAZIONE DEL PATRIMONIO AI FINI DELLA REDAZIONE DELLO CONSISTENZA PATRIMONIALE DI ATENEO ED IL SUO MONITORAGGIO. CONTRIBUISCE ALLO SVILUPPO DI METODOLOGIE ED ORGANIZZA GLI STRUMENTI PIU' OPPORTUNI RELATIVI AGLI AMBITI DI COMPETENZA.
UNI27	RESP. SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO	Biblioteca	Sistema Biblioteca	**523**	**687**	**1133**	**610**	COORDINAMENTO CENTRALIZZATO DEI PROCESSI DI APPROVVIGIONAMENTO (PERIODICI, RISORSE ELETTRONICHE E BANCHE DATI). GESTIONE ED ARRICCHIMENTO DELLE COLLEZIONI BIBLIOGRAFICHE, DOCUMENTALI E ARCHIVISTICO-MUSEALI, ANCHE MEDIANTE L'ACQUISIZIONE DI FONDI E DONAZIONI. COORDINAMENTO, RAZIONALIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI INERENTI IL SISTEMA BIBLIOTECARIO. DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DI SISTEMI DI INDIRIZZO E CONTROLLO DEL SBA ATTRAVERSO: LA GESTIONE DEL CATALOGO DI ATENEO E DEI CRITERI DI CATALOGAZIONE LOCALE, LO SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI E DELLE PROCEDURE DI ACCESSO E UTILIZZO AI SISTEMI BIBLIOGRAFICI E DOCUMENTALI DI ATENEO, COERENTEMENTE AGLI STANDARD NAZIONALI ED INTERNAZIONALI. SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA E DEI SERVIZI EROGATI DAL SBA, AL FINE DI DEFINIRE E GARANTIRE GLI STANDARD DI SERVIZIO E ASSICURARE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITA DEI SERVIZI E DEI PROCESSI DI SUPPORTO ALLA RICERCA ED ALLA DIDATTICA. DIFFUSIONE, PROMOZIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE E DI AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE ADDETTO AI SERVIZI BIBLIOTECARI E/O AMMINISTRATIVO/CONTABILE.INDIVIDUARE E PROPORRE LE LINEE DI SVILUPPO DEL SBA, ATTRAVERSO PIANI DI ACCORPAMENTO DI BIBLIOTECHE E/O DI FONDI LIBRARI, DI RAGGRUPPAMENTI DI BIBLIOTECHE IN SETTORI/POLI O ALLA CREAZIONE DI BIBLIOTECHE. PROMUOVERE PROGETTI DI COOPERAZIONE, ANCHE MEDIANTE CONVENZIONI, CON ALTRI ATENEI, ISTITUZIONI REGIONALI, NAZIONALI ED INTERNAZIONALI, ENTI DI RICERCA, ALTRE ORGANIZZAZIONI BIBLIOTECARIE. ASSICURARE LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE INIZIATIVE EDITORIALI ED I RAPPORTI CON LE CASE EDITRICI.

UNI46	RESPONSABILE BIBLIOTECA	Biblioteca	Sistema Biblioteca	**275**	**522**	**727**	**452**	ASSICURARE LA RACCOLTA E PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DAI DOCENTI E DAGLI ALTRI UTENTI/SOGGETTI RICHIEDENTI, IN COERENZA CON LE POLITICHE DELL ATENEO/SBA. ASSICURARE IL PRESIDIO DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI E DI APPROVVIGIONAMENTO DEI BENI LIBRARI, DEL MATERIALE E DEI SERVIZI NECESSARI AL FUNZIONAMENTO DELLA BIBLIOTECA, MEDIANTE I CANALI ISTITUZIONE ED ANCHE ATTRAVERSO IL RAPPORTO DIRETTO CON I FORNITORI. COORDINARE LE ATTIVITA DI BACKOFFICE (ACQUISIZIONE, CATALOGAZIONE, INVENTARIAZIONE, GESTIONE PERIODICI, ETC.), REFERENCE (RICERCA E CONSEGNA DEI TESTI, ASSISTENZA E CONSULENZA AGLI UTENTI, ETC.), DOCUMENT DELIVERY & INTERNATIONAL LIBRARY LOAN, AL FINE DA ASSICURARE IL LIVELLO DI SERVIZIO RICHIESTO. COORDINAMENTO E VERIFICA DELLE ATTIVITA/SERVIZI EROGATI IN OUTSOURCING. CURARE LA FORMAZIONE DEL PERSONALE E DELL UTENZA.
UNI23A	RESP. FUNZ. DIDATTICA	Didattica	Didattica	**479**	**775**	**1112**	**633**	ASSICURARE LA CORRETTA ED EFFICACE GESTIONE DELLA CARRIERA SCOLASTICA DELLO STUDENTE IN TUTTE LE SUE FASI ANCHE ATTRAVERSO UN VALIDO SUPPORTO INFORMATIVO ED ORGANIZZATIVO SU TUTTO L'ITER UNIVERSITARIO (DALL'IMMATRICOLAZIONE ALLA CONCLUSIONE). GARANTIRE IL CORRETTO SUPPORTO ALLE POLITICHE DI ATENEO IN MATERIA DI ORIENTAMENTEO E PLACEMENT. PROMUOVERE, DIFFONDERE E REALIZZARE LE POLITICHE DI DIRITTO ALLO STUDIO.
UNI26B	RESP. SUPPORTO ALLA DIDATTICA	Didattica	Didattica	**286**	**416**	**775**	**489**	ASSICURA IL SUPPORTO AL MANAGER NELL ATTUAZIONE DELLE POLITICHE ADOTTATE DAGLI ORGANI DI ATENEO IN MATERIA DI OFFERTA FORMATIVA ANNUALE FORNENDO CONSULENZE GIURIDICO AMMINISTRATIVE E SUPPORTO TECNICO STRUTTURE DIDATTICHE. RACCOGLIE E ORGANIZZA LE PROPOSTE DELLE STRUTTURE DIDATTICHE DA PORTARE ALL ATTENZIONE DEL SENATO ACCADEMICO PER LA DEFINITIVA APPROVAZIONE. ASSICURA I RAPPORTI CON GLI ORGANI ACCADEMICI, IL MIUR , IL CUN IL CNVSU (COMITATO DI VALUTAZIONE SISTEMA UNIVERSITARIO), LA CRUI, IL COMITATO REGIONALE DI COORDINAMENTO,IL NUCLEO DI VALUTAZIONE INTERNO, LE PARTI SOCIALI AL FINE DI ISTITUIRE E ATTIVARE I CORSI DI STUDIO. OFFRE CONSULENZA GIURIDICO AMMINISTRATIVA E SUPPORTO TECNICO OPERATIVO AGLI ORGANI DI GOVERNO, ALLE STRUTTURE DIDATTICHE NELLA PREDISPOSIZIONE/MODIFICHE DEL RAD (REGOLAMENTO DIDATTICO DI ATENEO) E DEI RISPETTIVI ORDINAMENTI DEI CORSI DI STUDIO (PER LE LAUREE DI PRIMO E SECONDO LIVELLO, A TRONCONE UNICO, SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE), NONCHE' DEI REGOLAMENTI PER I DOTTORATI E I MASTER DI I E II LIVELLO. GESTISCE E IMPLEMENTA LE BANCHE DATI MINISTERIALI (PER IL RAD E LA PREOFFERTA FORMATIVA) AI FINI DELL'ISTITUZIONE E ATTIVAZIONE DEI CORSI.COLLABORA CON L'AREA DEI SERVIZI AGLI STUDENTI NELLA PREDISPOSIZIONE DEL SISTEMA INFORMATIZZATO PER LA GESTIONE DELLE CARRIERE DEGLI

								STUDENTI.COLLABORA CON L AREA DEI SISTEMI INFORMATIVI PER LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI SULLA DIDATTICA EROGATA AI FINI DEL RILASCIO DEL DIPLOMA SUPPLEMENTARE.
UNI25	RESP. GESTIONE CARRIERE STUDENTI	Didattica	Didattica	**307**	**464**	**767**	**460**	GARANTIRE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RELATIVI ALL IMMATRICOLAZIONE E ALLA CARRIERA DEGLI STUDENTI, MEDIANTE: IL SERVIZIO DI SUPPORTO, INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA (IN PRESENZA, TELEFONICO E TRAMITE POSTA ELETTRONICA); LA GESTIONE DELLE ISCRIZIONI AI TEST E PROCEDURE DI AMMISSIONE DEGLI STUDENTI ITALIANI E STRANIERI; LA GESTIONE DELLE IMMATRICOLAZIONI DEGLI AMMESSI E DELLE ATTIVITA' CONNESSE; LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON I RESPONSABILI DI CCS; LA GESTIONE DELLE CERTIFICAZIONI DI ISCRIZIONE, LAUREA E CARRIERA PERCORSA; LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLA CARRIERA DEGLI STUDENTI (PROGRESSIONE DI CARRIERA, APPROVAZIONE/VARIAZIONE PIANO DEGLI STUDI, REGISTRAZIONE ESAMI); LA GESTIONE DELLE PROCEDURE DI AMMISSIONE ALL'ESAME FINALE, REGISTRAZIONE ESITI E PROCEDURE DI EMISSIONE ATTESTATO FINALE DEL TITOLO CONSEGUITO; LA GESTIONE DELLE REGISTRAZIONI DI ALTRE MODALITA' DI USCITA (RINUNCE, RICHIESTE DI TRASFERIMENTO, DECADENZA, ECC.); IL CONTROLLO DELLA CONGRUITA' DEI DATI INSERITI DAGLI UTENTI (CLASSIFICAZIONE DI ELEMENTI DI CARRIERA DEGLI STUDENTI, ECC.) E DEI NUOVI DATI DA INSERIRE NEL DATA-BASE (ELEMENTI NON ANCORA CATALOGATI RELATIVI AD ATENEI, FACOLTA' E CORSI DI STUDIO, TITOLI DI STUDI MEDI SUPERIORI E ISTITUTI DI SCUOLA MEDIA SUPERIORE ITALIANI). LA GESTIONE DELLE ISCRIZIONI AGLI ESAMI DI ABILITAZIONE ALL'ESERCIZIO DELLA PROFESSIONE PER LAUREATI INTERNI ED ESTERNI E LE RELATIVE CERTIFICAZIONI. GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE RELATIVE AI FLUSSI FINANZIARI LEGATI ALLE TASSE E AI CONTRIBUTI. GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE SU TUTTI GLI ASPETTI RELATIVI AL POST-LAUREAM.

UNI23	RESP. ORIENTAMENTO	Didattica	Didattica	224	396	657	433	GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE POLITICHE DI ATENEO IN TEMA DI ORIENTAMENTO, MEDIANTE: LA PROMOZIONE DELL'ATTIVITA DI ORIENTAMENTO FORMATIVO DESTINATA ALLA SCELTA UNIVERSITARIA CON INIZIATIVE MIRATE PRESSO ENTI ESTERNI E CON ATTIVITA DI INFORMAZIONE DIRETTA PRESSO LO SPORTELLO INTERNO; LA PREDISPOSIZIONE E AGGIORNAMENTO DI MATERIALE INFORMATIVO E FORMATIVO DESTINATO ALLA SCELTA UNIVERSITARIA E ORGANIZZAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE DELL'ATENEO A MANIFESTAZIONE DI SETTORE; LE ATTIVITA DI RACCORDO E DI FORMAZIONE DESTINATA AI REFERENTI PER L'ORIENTAMENTO DEGLI STUDI MEDI SUPERIORI; IL MONITORAGGIO DELLE RICHIESTE STUDENTI E DELLE ATTIVITA DI PRIMA ACCOGLIENZA; LA GESTIONE CORSI DI LINGUA DI ITALIANO PER STRANIERI E DI LINGUA STRANIERA PER GLI ITALIANI. GARANTISCE LA COLLABORAZIONE NELLA ORGANIZZAZIONE E REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' DI PROMOZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA. GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE POLITICHE DI ATENEO IN TEMA DI PLACEMENT E DI STAGE ATTRAVERSO LA PROMOZIONE, COORDINAMENTO E GESTIONE DELLE INIZIATIVE SPECIFICHE. GESTIONE DEI RAPPORTI CON LE IMPRESE E CON IL MONDO DEL LAVORO IN GENERALE.
UNI41A	RESP. SERVIZI AMMINISTRATIVI DI STRUTTURA DIDATTICA	Dipartimento - Polo	Amministrativo	261	445	924	663	GARANTIRE LA CORRETTA EROGAZIONE DEI SERVIZI RESI: SUPPORTO DIDATTICA E RICERCA, AMMINISTRAZIONE, ICT, COMUNICAZIONE, PERSONALE, MANUTENZIONE INFRASTRUTTURE, SICUREZZA.
UNI41A	RESPONSABILE AMMINISTRATIVO (SAD, SAC, SAP)	Dipartimento - Polo	Amministrativo	247	383	750	503	CURA LA PREDISPOSIZIONE TECNICA DEL BILANCIO PREVENTIVO E DEL CONTO CONSUNTIVO NONCHE DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE; COORDINA LE ATTIVITA' AMMINISTRATIVO-CONTABILI ED EFFETTUA I RELATIVI CONTROLLI; PROVVEDE ALLA CORRETTA TENUTA DEI REGISTRI CONTABILI ED INVENTARIALI ED ALLA CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVO-CONTABILE; FORNISCE ALL AMMINISTRAZIONE CENTRALE I DATI NECESSARI ALLA PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO PREVENTIVO, CONSUNTIVO E CONSOLIDATO; PARTECIPA CON VOTO CONSULTIVO (O DELIBERATIVO) ALLE SEDUTE DEL CONSIGLIO E DELLA GIUNTA DI STRUTTURA CON FUNZIONI DI SEGRETARIO E PROVVEDE ALLA CORRETTA TENUTA DEI VERBALI DELLE RELATIVE ADUNANZE; COLLABORA NELLE ATTIVITA' VOLTE AL MIGLIORE FUNZIONAMENTO DELLA STRUTTURA; GESTISCE IL PERSONALE ASSEGNATO AL STRUTTURE DIDATTICHE/CGA.
UNI42	RESPONSABILE DI LABORATORIO	Dipartimento - Polo	Ricerca	374	445	727	353	GARANTISCE L EFFICIENZA DELLA STRUMENTAZIONE DEL LABORATORIO, ASSICURANDO LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA TECNICHE A SUPPORTO DELLA RICERCA. PRESIDIA LA DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI DI RISORSE DEL LABORATORIO; RESPONSABILE DELLA GESTIONE DEL SISTEMA DI SICUREZZA INTERNO AL LABORATORIO (ANCHE IN IN RELAZIONE AL DLGS 81/2008). GARANTISCE L'ASSISTENZA A TUTTI I FREQUENTANTI IL LABORATORIO.

UNI49	REFERENTE AMMINISTRAZIONE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE L'AGGIORNAMENTO DELLE INFORMAZIONI DI NATURA CONTABILE AL FINE DELLA PIANIFICAZIONE DEL BUDGET, BILANCIO PREVENTIVO, DEL BILANCIO CONSUNTIVO E DEL CONTROLLO DI GESTIONE DI RIFERIMENTO DEL DIPARTIMENTO. ASSICURARE L'EMISSIONE DELLE FATTURE ATTIVE, LA CORRETTA LIQUIDAZIONE DELLE FATTURE PASSIVE, LA REDAZIONE DEI CONTRATTI DI DIDATTICA CON LA RELATIVA LIQUIDAZIONE E CHIUSURA. GARANTIRE LA GESTIONE DELL'ARCHIVIO PROTOCOLLO IN ENTRATA E USCITA, IL MANTENIMENTO DELLA PICCOLA CASSA E DELLA GESTIONE DELLE MISSIONI CON RELATIVI ANTICIPI
UNI48	REFERENTE COMUNICAZIONE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE LA GESTIONE DELLE RELAZIONI ESTERNE, ATTRAVERSO L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI, MOSTRE, SEMINARI, SPAZI ESPOSITIVI, ATTIVITA' REDAZIONALE, PREDISPOSIZIONE MATERIALE PROMOZIONALE, RICERCA E VALUTAZIONE RICHIESTE DI PATROCINIO, PARTECIPAZIONE A CONCORSI. ASSICURARE LA GESTIONE DELLA PROMOZIONE INTERNAZIONALE ATTRAVERSO L'ORGANIZZAZIONE DI INIZIATIVE, PARTECIPAZIONE A FIERE, CONVEGNI, PREDISPOSIZIONE MATERIALE PROMOZIONALE, RELAZIONI PUBBLICHE INTERNAZIONALI, ACCOGLIENZA DELEGAZIONI STRANIERE, GESTIONE SPAZI ESPOSITIVI. GARANTIRE IL PRESIDIO DEI RAPPORTI ISTITUZIONALI CON ENTI PUBBLICI TERRITORIALI, ASSOCIAZIONI, ATTIVITÃ DI PUBBLICHE RELAZIONI, UFFICIO STAMPA. ASSICURARE L'AGGIORNAMENTO DEL SITO WEB E INTRANET SULLA PARTE RELATIVA AI CONTENUTI DEL DIPARTIMENTO, AVVISI, REGOLAMENTI, INTRANET DI STRUTTURA E DI ATENEO, ECC
UNI52	REFERENTE GESTIONE DEL PERSONALE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE LE ATTIVITÃ DI CONTROLLO PRESENZE, FERIE, VALUTAZIONE, GESTIONE COMPENSI CONTO TERZI.
UNI50	REFERENTE ICT	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE PER IL DIPARTIMENTO/POLO DI RIFERIMENTO LA CORRETTA PIANIFICAZIONE ED IL RISPETTO DEL PIANO DEGLI ACQUISTI DI APPARECCHIATURE IN GENERALE (SERVER, PC, STAMPANTI, ECC) E LA SUCCESSIVA MANUTENZIONE SULL'ACQUISTATO. ASSICURARE LA GESTIONE TECNICA E AMMINISTRATIVA DEL SITO WEB (SEZIONE DI SITO) E DELLE LEZIONI DI TELEDIDATTICA.
UNI55	REFERENTE MANUTENZIONE INFRASTRUTTURE	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE LA PIANIFICAZIONE E L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DI MIGLIORIE E DI MANUTENZIONE DEGLI EDIFICI, SIA SULLA MANUTENZIONE ORDINARIA E PROGRAMMATA SIA SU QUELLA SPOT COLLEGATA A SEGNALAZIONI DI GUASTI. ASSICURARE LA GESTIONE DEI FORNITORI DI CONTRATTI DI FACILITY
UNI47	REFERENTE SERVIZI AGLI STUDENTI	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE INIZIATIVE DI ORIENTAMENTO DI INGRESSO LA GESTIONE DEI PROCESSI DI AMMISSIONE E LA GESTIONE DELLE ATTIVITÃ RELATIVE AL TUTORING E LAUREANDI. CURARE E GARANTIRE LA CORRETTA GESTIONE DELLE ATTIVITÃ INERENTI TIROCINI, STAGE E MOBILITÃ INTERNAZIONALE.

UNI54	REFERENTE SERVIZI DI SUPPORTO AI LABORATORI	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE LA PIANIFICAZIONE E L'ATTUAZIONE DEGLI INTERVENTI DI MIGLIORIE E DI MANUTENZIONE DEGLI EDIFICI, SIA SULLA MANUTENZIONE ORDINARIA E PROGRAMMATA SIA SU QUELLA SPOT COLLEGATA A SEGNALAZIONI DI GUASTI. ASSICURARE LA GESTIONE DEI FORNITORI DI CONTRATTI DI FACILITY
UNI53	REFERENTE SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA E DELLA VALORIZZAZIONE DEL KH	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE IL SUPPORTO PER LA PARTECIPAZIONE AI BANDI (NAZIONALI/INTERNAZIONALI); IL SUPPORTO PER LA PREDISPOSIZIONE DEI CONTRATTI DI RICERCA E DI DIDATTICA (NON CONTO TERZI E CONTO TERZI); LA PREDISPOSIZIONE DEI RENDICONTI DEI PROGETTI (NAZIONALI E INTERNAZIONALI). GARANTIRE IL SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA ED AI SERVIZI AI DOTTORATI
UNI56	REFERENTE SICUREZZA E QUALITÀ	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE LA PIANIFICAZIONE ED IL PRESIDIO DEL PROCESSO DI SICUREZZA ED IL RISPETTO DELLE NORME DI LEGGE IN MATERIA DI SICUREZZA (DVR AGGIORNATI, SCHEDE PRODOTTI, NOTE INFORMATIVE E INDICATORI DI PERICOLO, PRESIDIO AZIONI PREVENTIVE, PRESIDIO AZIONI DIFENSIVE, VALUTAZIONE RISCHI CONNESSI A NUOVI PROGETTI DI RICERCA, PRESIDIO STATO MANUTENTIVO DELLE APPARECCHIATURE DI LABORATORIO, ETC...). ASSICURARE IL PRESIDIO DEL PROCESSO DELLA QUALITÃ E IL RISPETTO DI REQUISITI NORMATIVI SPECIFICI AGGIUNTIVI RISPETTO ALLA NORMALE GESTIONE DELLE ATTIVITÃ (GESTIONE PROCEDURE, GESTIONE AUDIT INTERNI E DI PARTE TERZA, REGISTRAZIONI E DOCUMENTI RICHIESTI DA ENTI DI ACCREDITAMENTO/CERTIFICAZIONE, TARATURE E CONFERME METROLOGICHE DELLA STRUMENTAZIONE, ETC...)
UNI45	REFERENTE SUPPORTO DIDATTICA	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	GARANTIRE IL SUPPORTO NELLA GESTIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA, DALLA VERIFICA DEGLI ORDINAMENTI E REGOLAMENTI DIDATTICI, ALLA PREDISPOSIZIONE DEI CORSI, ALLA DEFINIZIONE DEL CALENDARIO, ALLA FASE DI VALUTAZIONE. GARANTIRE IL SUPPORTO NELLA GESTIONE DEGLI ESAMI (A QUALSIASI LIVELLO). GARANTIRE IL SUPPORTO ALL'ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI MASTER E DELLA FORMAZIONE PERMANENTE NONCHE' LA GESTIONE DEI DOTTORATI
UNI51	REFERENTI SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	Dipartimento - Polo	Ricerca	251	344	665	414	ASSICURARE E VERIFICARE COSTANTEMENTE LE ATTIVITÃ RELATIVAMENTE ALLA PULIZIA E MANUTENZIONE BENI MOBILI E LA REALIZZAZIONE DI TUTTE LE ATTIVITÃ RELATIVE AI SERVIZI LOGISTICI (TRASLOCHI, GESTIONE SPAZI, FACCHINAGGIO, ECC). ASSICURARE IL PRESIDIO DEL PORTIERATO
UNI43	SPECIALISTA DI LABORATORIO SENIOR	Dipartimento - Polo	Ricerca	266	374	597	331	CURA LE ATTIVITA TECNICHE A SUPPORTO DELLA RICERCA SIA PER QUANTO RIGUARDA LA MANUTENZIONE E GESIONE TECNICA DELLA STRUMENTAZIONE CHE PER IL SODDISFACIMENTO DEL FABBISOGNO DI RISORSE DEL LABORATORIO. COORDINA L ASSISTENZA DI STUDENTI/TIROCINANTI/FREQUENTANTI IL LABORATORIO; VERIFICA IL RISPETTO DELLE NORME DI SICUREZZA INTERNE AL LABORATORIO;

UNI44	SPECIALISTA DI LABORATORIO	Dipartimento - Polo	Ricerca	173	259	449	276	SVOLGE LE ATTIVITA TECNICHE, ANCHE A SUPPORTO DELLA RICERCA, NEL RISPETTO DELLE NORME DI SICUREZZA INTERNE AL LABORATORIO; PROVVEDE ALLA MANUTENZIONE E GESTIONE TECNICA DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI; PROVVEDE ALL ASSISTENZA DI STUDENTI/TIROCINANTI/FREQUENTANTI IL LABORATORIO;
UNI15	RESP. SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALE	Internazionalizzazione	Staff	314	440	677	363	CURA LA GESTIONE (LOGISTICA E AMMINISTRATIVA) DEI PROGRAMMI DI MOBILITA INTERNAZIONALE, SIA IN INGRESSO CHE VERSO L ESTERO, FORNENDO IL SUPPORTO INFORMATIVO E CONTABILE A STUDENTI E DOCENTI; CONTRIBUISCE ALL ATTIVAZIONE DI UNA STRATEGIA INTEGRATA DI COMUNICAZIONE, IN ITALIA E ALL ESTERO, CON L OBIETTIVO DI VALORIZZARE E PROMUOVERE I SERVIZI EROGATI A SUPPORTO DELL OFFERTA FORMATIVA.
UNI19	RESP. FUNZ. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	Personale E Organizzazione	Risorse	536	752	1358	822	ASSICURARE LA DEFINIZIONE E GARANTIRE L ATTUAZIONE DEL PIANO ORGANICO DI ATENEO (PERSONALE STRUTTURATO E NON) VERIFICANDO E CONCORDANDO CON I DIVERSI INTERLOCUTORI (ORGANI ISTITUZIONALI, DIRETTORE GENERALE, OO.SS, ECC) LA RISPONDENZA DELLE STRUTTURE DI ATENEO (MODELLI ORGANIZZATIVI, DIMENSIONAMENTO, ATTIRIBUZIONE DELLE FUNZIONI) RISPETTO ALLE ESIGENZE ATTUALI E FUTURE. ASSICURARE L ADEGUAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DELLE RISORSE UMANE ALL'EVOLUZIONE DELLE ESIGENZE DI ATENEO, GARANTENDO IL PRESIDIO DEI PROCESSI DI: RECLUTAMENTO, SELEZIONE E MOBILITA, FORMAZIONE E SVILUPPO, ICENTIVAZIONE E POLITICHE RETRIBUTIVE. GARANTIRE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RELATIVI AL TRATTAMENTO ECONOMICO, IN COERENZA CON L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA CONTRATTUALE, FISCALE E PREVIDENZIALE. GARANTIRE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RELATIVI ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVA/CONTRATTUALE DEL PERSONALE, IN COERENZA CON L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA. ASSICURARE IL SUPPORTO ALLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI DELL'ATENEO IN AMBITO RISORSE UMANE (ISTITUZIONI, SSN, ORGANIZZAZIONI SINDACALI, ECC).
UNI20	RESP. AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	Personale E Organizzazione	Amministrativo	256	427	812	556	GARANTIRE LA CORRETTA GESTIONE ED ESPLETAMENTO DEGLI ADEMPIMENTI RELATIVI AL TRATTAMENTO ECONOMICO ED ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVO/CONTRATTUALE DEL PERSONALE STRUTTURATO E NON.
UNI20A	RESP. GESTIONE DEL PERSONALE	Personale E Organizzazione	Risorse	256	427	812	556	ASSICURARE LA GESTIONE DEL PERSONALE STRUTTURATO E NON ED IL SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE DEGLI ORGANICI, ATTRAVERSO LA PREDISPOSIZIONE DEI PROCEDIMENTI (BANDI, ATTI CONCORSUALI E CONTRATTI COL PERSONALE DOCENTE E GLI ALTRI COLLABORATORI DIDATTICI), LA GESTIONE GIURIDICO- ECONOMICA DELLE CARRIERE E DEI TRASFERIMENTI, L'INTEGRAZIONE CON LE STRUTTURE DI ATENEO INTERESSATE.

UNI21	RESP. ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Personale E Organizzazione	Risorse	263	404	677	414	ASSICURARE IL SUPPORTO NELL ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DELL'ATENEO IN MATERIA DI ALTRE AREE PIANIFICAZIONE DEL PERSONALE; CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DEL PIANO ORGANICO DI ATENEO DEL PERSONALE DOCENTE E NON DOCENTE. ALTRE AREE DI RESPONSABILITA: RECLUTAMENTO E SELEZIONE; GESTIONE CONCORSI ESTERNI, GESTIONE DELLE PROGRESSIONI VERTICALI. ASSICURARE LA PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE ED EROGAZIONE DEGLI INTERVENTI DI FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO, CONTRIBUENDO ALLA CRESCITA PROFESSIONALE DELLE RISORSE IN LINEA CON L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO, ATTRAVERSO LA RILEVAZIONE ED ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI; CURARE L' ORGANIZZAZIONE E MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI FORMATIVI. GARANTIRE LA PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI SISTEMI, METODOLOGIE, STRUMENTI ED INIZIATIVE DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE, SVILUPPO E INCENTIVAZIONE DELLE RISORSE, ATTRAVERSO: IL COORDINAMENTO DEI PROCESSI DI SELEZIONE E INSERIMENTO; LA GESTIONE E MOBILITA' DEL PERSONALE; ANALIZZARE E SVILUPPARE PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO E DEI MECCANISMI ATTUATIVI.
UNI33	RESP. FUNZ. SUPPORTO ALLA RICERCA	Ricerca	Ricerca	523	690	992	469	GARANTISCE IL SUPPORTO NELLA REDAZIONE DEL PROGETTO DI RICERCA (COMPRESO INTERNAZIONALE); CURA IL MONITORAGGIO E LA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI SULLE OPPORTUNITA DI FINANZIAMENTO DELLA RICERCA, COORDINA LA DIFFUSIONE INTERNA DELLE INFORMAZIONI RELATIVE ALLA PARTECIPAZIONE AD ATTIVITA DI RICERCA;COLLABORA PER L ATTIVAZIONE DI UNA STRATEGIA INTEGRATA DI COMUNICAZIONE, IN ITALIA E ALL ESTERO, SULLA QUALITA' ED I RISULTATI DELLA RICERCA. SUPPORTA LO SVILUPPO E LA PROPOSTA DI SISTEMI E DI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA RICERCA E DELL'UTILIZZO DELLE RISORSE. COLLABORA ALLA CREAZIONE E ASSICURA L'AGGIORNAMENTO DELL ANAGRAFE DELLA RICERCA. GARANTISCE, SULLA BASE DEGLI INPUT DERIVANTI DAGLI ORGANI DI GOVERNO DI ATENEO, LO SVILUPPO DELLE RELAZIONI CON GLI ENTI PUBBLICI (REGIONI, PROVINCE, COMUNI, CAMERE DI COMMERCIO) E CON LE IMPRESE PER L'IDENTIFICAZIONE DI OPPORTUNITA DI COLLABORAZIONE CHE VALORIZZINO IL KNOW-HOW PRODOTTO IN ATENEO. SUPPORTA, ATTRAVERSO LE STRUTTURE DEDICATE, GLI ORGANI DI ATENEO NELLO SVILUPPO DI AZIONI VOLTE ALLA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEI RISULTATI DELLA RICERCA (SPIN-OFF DI RICERCATORI, CONSORZI, SOCIET DI SERVIZI). COLLABORA ALLE ATTIVITA DI REGISTRAZIONE DEI BREVETTI E DELLA LORO VALORIZZAZIONE ECONOMICA. ASSICURA, ATTRAVERSO LA STRUTTURA DEDICATA, L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLA SCUOLA DI DOTTORATO. COLLABORA CON LE STRUTURE DI ATENEO DEDICATE ALLA PROMOZIONE E

								AL COINVOLGIMENTO DEI DOTTORI E DOTTORANDI DI RICERCA NELMONDO PRODUTTIVO, IN COLLABORAZIONE CON IMPRESE, O COME REFERENTI DELLE STESSE PER TUTTE QUELLE ATTIVITA' DI RACCORDO TRA LA RICERCA E LA SUA APPLICAZIONE (BORSE DI DOTTORATO, PROGETTI DI RICERCA APPLICATA,..). ASSICURA, ATTRAVERSO UNA STRUTTURA DEDICATA, L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE PER ASSEGNI DI RICERCA (ES. BANDI DI CONCORSO, ETC.)
UNI34	RESP. SUPPORTO ALLA RICERCA	Ricerca	Ricerca	**282**	**417**	**677**	**395**	ASSICURARE IL SUPPORTO ALLO SVILUPPO DELLE ATTIVITA DI AUTOFINANZIAMENTO ATTRAVERSO: LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI E LA DIFFUSIONE INTERNA SULLE OPPORTUNITA DI FINANZIAMENTO, IL SUPPORTO AL REPERIMENTO E ALLA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI, LA RACCOLTA DEI DATI SULLE ATTIVITA DI RICERCA SVOLTA PER LO SVILUPPO DI AZIONI DI PARTENARIATO. ASSICURARE IL SUPPORTO CONSULENZIALE ALLA STESURA DEL PROGETTO E ALLA SUA SUCCESSIVA NEGOZIAZIONE; GARANTIRE IL SUPPORTO ALLE ATTIVITA GESTIONALI IN TEMA DI AUTOFINANZIAMENTO ATTRAVERSO: LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DEI PROCESSI CENTRALI RELATIVI ALLA RICERCA DI ATENEO, LA CONSULENZA FINALIZZATA ALLA MIGLIORE GESTIONE DEI PROGETTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI, LA DEFINIZIONE DI LINEE GUIDA PER LA GESTIONE E RENDICONTAZIONE DEI PROGETTI. COLLABORARE ALLA VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI DELLA RICERCA, AL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLE ATTIVITA DI REGISTRAZIONE DEI BREVETTI E DELLA LORO VALORIZZAZIONE ECONOMICA.
UNI35	RESP. VALORIZZAZIONE DEL KNOW HOW	Ricerca	Ricerca	**333**	**451**	**617**	**284**	ASSICURA IL SUPPORTO NELL ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI VALORIZZAZIONE DEL KNOW HOW, ATTRAVERSO: LA PROMOZIONE DELLA CULTURA SULLA PROPRIETA INTELLETTUALE E SUL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO; LA PROMOZIONE E SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA, ANCHE MEDIANTE LA PROMOZIONE DI RAPPORTI CON IL MONDO ECONOMICO E PRODUTTIVO; LA CONSULENZA SUI BREVETTI DI ATENEO E L ISTRUTTORIA RELATIVA AL DEPOSITO E ALLA GESTIONE DEI MEDESIMI, SIA DERIVANTI DA RICERCA AUTONOMA CHE COMMISSIONATA/CONVENZIONATA GARANTISCE LE ATTIVITA DI CONTROLLO E GESTIONE PARTECIPAZIONI DELL ATENEO A DIVERSI LIVELLI (CONSORZI, SPIN-OFF, SOCIETA,..), ATTRAVERSO: L AGGIORNAMENTO, IL

								CONTROLLO E IL MONITORAGGIO DELLE PARTECIPAZIONI ANCHE CON PROPOSTE DI REVISIONE DELLE MODALITA DELLE STESSE,
UNI28	RESP. FUNZ. SISTEMI INFORMATIVI	Sistemi Informativi	ITC	**383**	**602**	**1133**	**750**	ASSICURARE L ADEGUATEZZA, FUNZIONALITA ED EFFICIENZA DEI SISTEMI INFORMATIVI DI ATENEO, GARANTENDO LA DEFINIZIONE E MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI SERVIZIO/SICUREZZA DEI DATI, LA DEFINIZIONE E IL RISPETTO DELLE LINEE GUIDA E DELLE PROCEDURE DI SVILUPPO, LA SCELTA DELLE SOLUZIONI OTTIMALI E LA DEFINIZIONE DEI RELATIVI PIANI DI INTERVENTO. ASSICURARE LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I FORNITORI ESTERNI (DALLA SCELTA, ALLA NEGOZIAZIONE, ALLA GESTIONE DELLE EVENTUALI SITUAZIONI DI CONFLITTO). ASSICURARE IL PRESIDIO DELL INNOVAZIONE TECNOLOGICA, AL FINE DI COGLIERE LE OPPORTUNITA DI MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI OFFERTE DALL EVOLUZIONE DEL MERCATO. DEFINIRE E PROPORRE I PIANI DI EVOLUZIONE ED I RELATIVI BUDGET, GARANTENDO UN EFFICACE PROCESSO DI RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE INTERNE.
UNI29	RESP. GESTIONE E SVILUPPO APPLICATIVI	Sistemi Informativi	ITC	**263**	**404**	**571**	**308**	GARANTIRE LO SVILUPPO, L'ADEGUATEZZA E LA FUNZIONALITA' DELLE APPLICAZIONI INFORMATICHE DELL'ATENEO (COMPRESO WEB E MULTIMEDIALI), IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE ED AI REQUISITI ESPRESSI DAI CLIENTI INTERNI, ATTRAVERSO L INDIRIZZO ED IL COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA DI ANALISI DEI REQUISITI FUNZIONALI, REDAZIONE DI STUDI DI FATTIBILITA ANCHE IN FUNZIONE DELLE SOLUZIONI OFFERTE DAL MERCATO (MAKE OR BUY), SVILUPPO, TEST E MESSA IN ESERCIZIO DEGLI APPLICATIVI, MANUTENZIONE E AGGIORNAMENTO DEGLI APPLICATIVI ESISTENTI. CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI DI EVOLUZIONE DEI SISTEMI APPLICATIVI DELL ATENEO, ATTRAVERSO LA RILEVAZIONE ED ANALISI DELLE ESIGENZE, IN COERENZA CON I LIVELLI DI SERVIZIO DEFINITI E CON L EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE.

UNI29A	RESP. SERVICE MANAGEMENT	Sistemi Informativi	ITC	**263**	**404**	**571**	**308**	PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO AGLI UTENTI SECONDO METODOLOGIE, BUONE PRATICHE E FRAMEWORK RICONOSCIUTI NELL'AMBITO DEL IT SERVICE MANAGEMENT (ISO20000, ITIL, COBIT) CHE PERMETTANO IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DELL'OFFERTA ICT E DEL LORO VALORE. COORDINAMENTO E GESTIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO DURANTE IL LORO INTERO CICLO DI VITA, SECONDO LOGICHE DI PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO, CONTROLLO E MIGLIORAMENTO CONTINUO. DEFINIZIONE E MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI SERVIZIO VERSO LE UTENZE (SLA) E DEI LIVELLI OPERATIVI INTERNI (OLA). SUPERVISIONE E COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI SERVICE DESK E HELP DESK A SUPPORTO DEL PIÙ AMPIO NUMERO DI SERVIZI IT OFFERTI. PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DELLE INIZIATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION
UNI30	RESP. SISTEMI E INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	Sistemi Informativi	ITC	**263**	**451**	**571**	**308**	GARANTIRE L ADEGUATEZZA, GESTIONE E MANUTENZIONE DELLA RETE, DEI SISTEMI CENTRALI E PERIFERICI DELL ATENEO, ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE E L INDIRIZZO DELLE SCELTE ARCHITETTURALI E PROGETTUALI, REDAZIONE DI STUDI DI FATTIBILITA, INDIRIZZO E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITA SISTEMISTICHE E DI AMMINISTRAZIONE DI RETE. CONTRIBUIRE ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI DI EVOLUZIONE DELLE INFRASTRUTTURE DI RETE E DEI SISTEMI DI ATENEO (CAPACITY PLANNING, PIANI DI RINNOVO E MIGRAZIONI, ECC), ATTRAVERSO LA RILEVAZIONE ED ANALISI DELLE ESIGENZE, IN COERENZA CON I LIVELLI DI SERVIZIO DEFINITI E CON L EVOLUZIONE DELLE TECNOLOGIE.
UNI01A	RESP. AFFARI GENERALI	Staff	Legale	**333**	**634**	**1216**	**883**	CURARE IL CERIMONIALE PER L'INAUGURAZIONE DELL'ANNO ACCADEMICO. CURARE CONCESSIONI DI LAUREE HONORIS CAUSA E PATROCINI. CURARE LE CONSULTAZIONI ELETTORALI DI ATENEO. ASSICURARE LA CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE E LA GESTIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI SECONDO LE DISPOSIZIONI DELLA NORMATIVA SUGLI ARCHIVI; COORDINARE GIURIDICAMENTE GLI ADEMPIMENTI INERENTI LA TUTELA E LA SICUREZZA DEI DATI PERSONALI, IL DIRITTO DI ACCESSO AI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI E L'AUTOCERTIFICAZIONE. COORDINARE LE ATTIVITA DI RILEVAMENTO DEI DATI RICHIESTI DALL UFFICIO STATISTICO DEL MINISTERO. GARANTIRE LO SVILUPPO E LA GESTIONE DEL PROTOCOLLO INFORMATICO DI ATENEO.
UNI01	RESP. LEGALE E CONTENZIOSO	Staff	Legale	**333**	**634**	**1216**	**883**	ASSICURARE LA GESTIONE DEI PROCEDIMENTI LEGALE. ASSICURARE IL SUPPORTO GIURIDICO E LA CONSULENZA LEGALE AGLI ORGANI COLLEGIALI E ALLE STRUTTURE DI ATENEO, GARANTENDO L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA RELATIVE ALLE ELEZIONI.
UNI18A	RESP. APPROVVIGIONAMENTI	Staff	Logistica e Approvvigionamenti	**268**	**427**	**964**	**696**	I PROCESSI PRESIDIATI SONO: GESTIONE DELLA FORNITURA DI BENI E SERVIZI COMUNI; DEFINIZIONE DEL PIANO ANNUALE DEI FABBISOGNI DI BENI E SERVIZI; ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI EVENTUALMENTE SUPPORTANDO LA DEFINIZIONE DI GARE E APPALTI; SERVIZIO DI ASSISTENZA ALLE STRUTTURE PER LA DEFINZIONE DEI FABBISOGNI.

UNI18	RESP. SERVIZI GENERALI E LOGISTICA	Staff	Logistica e Approvvigionamenti	**268**	**427**	**964**	**696**	ASSICURA L'EROGAZIONE EFFICIENTE DEI SERVIZI GENERALI ALLE STRUTTURE DELL'ATENEO (POSTA, SECURITY, GUARDIANIA, SERVIZIO AUTOMOBILISTICO, LOGISTICA A SUPPORTO DI EVENTI E MANIFESTAZIONI, PULIZIE), COORDINANDONE LE ATTIVITA' IN COERENZA CON LA PIANIFICAZIONE DEFINITA; CONTRIBUISCE ALLA DEFINIZIONE DEL PIANO DEGLI INTERVENTI DI MANUTENZIONE ORDINARIA SUL PATRIMONIO IMMOBILIARE E SUGLI IMPIANTI DELL'ATENEO, GARANTENDONE LA CORRETTA E TEMPESTIVA ATTUAZIONE PER UNA SICURA FRUIZIONE DEI BENI ED IL RISPETTO DELLE NORMATIVE; CURA LE PROCEDURE PER L'INDIVIDUAZIONE DEL CONTRAENTE E ALLA ALIENAZIONE DI BENI.
UNI04	RESP. COMUNICAZIONE	Staff	Comunicazione	**387**	**752**	**890**	**503**	ASSICURA LA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DI COMUNICAZIONE (ATTORI, PROCESSI, STRUMENTI), GARANTENDONE L ALLINEAMENTO CON IL POSIZIONAMENTO SCELTO DAL PIANO DI SVILUPPO E SOVRAINTENDE ALLA SUA REALIZZAZIONE. GARANTISCE, ATTRAVERSO LA SUA STRUTTURA, LA PREDISPOSIZIONE DI PIANI DI COMUNICAZIONE RELATIVI ALLE STRUTTURE DIDATTICHE O SINGOLI PRODOTTI (RICERCA, MASTER, CORSI DI LAUREA, SERVIZI AGLI STUDENTI, ECC.). ASSICURA IL COSTANTE MONITORAGGIO DEL POSIZIONAMENTO DEL MARCHIO (DEI MARCHI) SUL MERCATO DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA. GARANTISCE L ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DEGLI EVENTI DI ATENEO, GARANISCE IL CORRETTO CONTENUTO DEL SITO WEB ISTITUZIONALE E DELLA INTRANET DI ATENEO. CURA LE RELAZIONI CON I MEDIA E PUBBLICHE RELAZIONI. ASSICURA LE FUNZIONI DI UFFICIO STAMPA AI SENSI DELLA NORMATIVA VIGENTE (LEGGE 150/2000), LO SVILUPPO E LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON I MEDIA (STAMPA, TELEVISIONE, NEW MEDIA) A LIVELLO LOCALE, NAZIONALE E INTERNAZIONALE. GARANTISCE LA PROGETTAZIONE E ATTUAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI AL MERCHANDISING DI ATENEO, DEFINENDONE LE MODALITA DI PROMOZIONE, LA FASCIA DI PREZZO E COORDINANDO LA DISTRIBUZIONE.

UNI06A	RESP. FUNZ. SISTEMI DI CONTROLLO	Staff	Controlli	445	677	725	280	GARANTISCE LA VALUTAZIONE DELL'ADEGUATEZZA DELLE SCELTE COMPIUTE IN SEDE DI ATTUAZIONE DEI PIANI, PROGRAMMI ED ALTRI STRUMENTI DI DETERMINAZIONE DELL'INDIRIZZO POLITICO, IN TERMINI DI CONGRUENZA TRA RISULTATI CONSEGUITI E OBIETTIVI PREDEFINITI; ASSICURA LA VERIFICA DELL'EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA AL FINE DI OTTIMIZZARE, ANCHE MEDIANTE TEMPESTIVI INTERVENTI DI CORREZIONE, IL RAPPORTO TRA COSTI E RISULTATI (CONTROLLO DI GESTIONE); CONTRIBUISCE AL PROCESSO DI BUDGETING E DI PIANIFICAZIONE/RILEVAZIONE DEGLI OBIETTIVI DIREZIONALI, ASSICURANDO LA PREDISPOSIZIONE DI ADEGUATE REPORTISTICHE E ANALISI A SUPPORTO; COLLABORA ALLA PREDISPOSIZIONE DEL CONTO ANNUALE PREVISIONALE/CONSUNTIVO E FORNISCE SUPPORTO PER LA REDAZIONE DEI PIANI DI SVILUPPO. SUPPORTA IL NUCLEO DI VALUTAZIONE ASSICURANDO, ATTRAVERSO IL SISTEMA INFORMATIVO D'ATENEO, IL COSTANTE FLUSSO DEI DATI NECESSARI ALLA VALUTAZIONE; GARANTISCE L'ESPLETAMENTO DI TUTTI GLI ADEMPIMENTI DERIVANTI DALLA NORMATIVA VIGENTE (QUALI AD ESEMPIO L'INVIO DEI DATI AL MINISTERO DELL'UNIVERSITA' E DELLA RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA ED AL COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO LA RELAZIONE, I DATI E LE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ART. 1, COMMA 2, ED ALL'ART. 2 COMMA 1, LETTERA C) DELLA LEGGE 19 OTTOBRE 1999 N.370); GARANTISCE LA REDAZIONE, L'AGGIORNAMENTO DELLE BANCHE DATI DI ATENEO E LE STATISTICHE RELATIVE AI SERVIZI FORNITI DALL'ATENEO.
UNI06B	RESP. INTERNAL AUDIT	Staff	Controlli	245	449	636	391	ASSICURA IL PRESIDIO DELLE ATTIVITA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELL EFFICACIA DEI PROCESSI INTERNI E DEL SISTEMA DI RISK MANAGEMENT; COLLABORA ALLA VALUTAZIONE DELL ESPOSIZIONE AL RISCHIO IN MATERIA DI GOVERNANCE, OPERATIVITA E SISTEMI INFORMATIVI IN TERMINI DI AFFIDABILITA DELLE INFORMAZIONI FINANZIARIE ED OPERATIVE, DI SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO E DI CONFORMITA A LEGGI, REGOLAMENTI E CONTRATTI.
UNI10	RESP. SUPPORTO NUV E BANCHE DATI	Staff	Controlli	307	449	611	304	SUPPORTA IL NUCLEO DI VALUTAZIONE ASSICURANDO, ATTRAVERSO IL SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO, IL COSTANTE FLUSSO DEI DATI NECESSARI ALLA VALUTAZIONE; SEGUE LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO; CURA L ESPLETAMENTO DI TUTTI GLI ADEMPIMENTI DERIVANTI DALLA NORMATIVA VIGENTE (QUALI AD ESEMPIO L INVIO DEI DATI AL MINISTERO DELL'UNIVERSITA E DELLA RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA ED AL COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO LA RELAZIONE, I DATI E LE INFORMAZIONI DI CUI ALL'ART. 1, COMMA 2, ED ALL'ART. 2 COMMA 1, LETTERA C) DELLA LEGGE 19 OTTOBRE 1999 N. 370); CURA LA REDAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DELLE BANCHE DATI DI ATENEO; CURA LE STATISTICHE RELATIVE AI SERVIZI FORNITI DALL'ATENEO; CONTRIBUISCE AL CONTINUO MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO.

UNI08	RESP. SICUREZZA PREVENZIONE E PROTEZIONE	Staff	Controlli	261	417	568	307	CURA LA DEFINIZIONE DEL PIANO ANNUALE DEI FABBISOGNI DI MESSA A NORMA DELLE INFRASTRUTTURE (81/2008, BARRIERE ARCHITETTONICHE, CPI, ECC). SUPPORTA L'AREA TECNICO-EDILIZIA NEGLI INTERVENTI DI ADEGUAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE ESISTENTI. PRESIDIA I PROCESSI DI SMALTIMENTO DI RIFIUTI E DI BONIFICA, SIA ORDINARI (RIFIUTI SANITARI, CHIMICI, RADIOATTIVI) SIA RISERVATI (RIFIUTI ESPLOSIVI), COORDINANDO LE RISORSE ADDETTE ASSEGNATE ALLE SINGOLE STRUTTURE. ASSICURA IL SUPPORTO NELLA DEFINIZIONE DELLE GARE PER L'AFFIDAMENTO DELLA GESTIONE DELLO SMALTIMENTO E VERIFICANDO IL SERVIZIO SVOLTO EVENTUALMENTE ANCHE DA TERZI. PRESIDIA IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO IN OTTEMPERANZA A QUANTO PREVISTO DALLA LEGGE 626/94 E DAL D.LGS. 241/2000.
UNI09	RESP. SISTEMA QUALITA	Staff	Controlli	301	352	479	178	SUPPORTA I PROCESSI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO PER LA QUALITA; CURA LA CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DI QUALITA AI SENSI DELLE NORMATIVE ISO 9001:2000 E SUCCESSIVE EVOLUZIONI; CONTRIBUISCE ALLA PROGRESSIVA INTEGRAZIONE DELLE VARIE INIZIATIVE POLITICA DI QUALITA INTRAPRESE NELL ATENEO, VALORIZZANDOLE, RICOMPONENDOLE E RIFINALIZZANDO IN UNA POLITICA COMUNE
UNI36	RESP. FUNZ. TECNICO EDILIZIA	Tecnico Edilizia	Tecnico Edilizia	485	760	1222	737	ASSICURA LA DEFINIZIONE E GARANTISCE LA ATTUAZIONE DEL PIANO EDILIZIO DI ATENEO, ANCHE PLURIENNALE, IN ACCORDO CON GLI ORGANI ISTITUZIONALI, RISPETTO ALLE ESIGENZE ATTUALI E FUTURE, IN PARTICOLARE RIGUARDO ALLA PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI DI COSTRUZIONE, CONSERVAZIONE E ADATTAMENTO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE. ASSICURA LA CORRETTA DEFINIZIONE DEI PIANI PROGETTUALI DI INTERVENTI ATTI A EDIFICARE, MODIFICARE O RISTRUTTURARE EDIFICI O PARTE DI ESSI O RELATIVI ALLA URBANIZZAZIONE E RIQUALIFICAZIONE AMBIENTALE, ATTRAVERSO UN CONTROLLO DIRETTO DELLE ATTIVITA PROGETTUALI E DELLE RISORSE IMPIEGATE. ASSICURA LA CORRETTA PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI DI MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA, ANCHE IMPIANTISTICA. GARANTISCE IL PRESIDIO DEI PROCESSI RIGUARDANTI L ESPLETAMENTO, L' APPLICAZIONE DELLE NORME IN MATERIA EDILIZIA, DI OGNI INTERVENTO PIANIFICATO E PROGETTATO, NONCHE IL COORDINAMENTO DI UN ADEGUATO SISTEMA DI INTERVENTI DI MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA, ANCHE RELATIVAMENTE A IMPIANTISTICA ELETTRICA, SPECIALE, ETC. ASSICURA LA CORRETTA ANALISI E DETERMINAZIONE DELLE ESIGENZE, REDAZIONE DEI CAPITOLATI. GARANTISCE LA GESTIONE GIURIDICO-AMMINISTRATIVO-CONTABILE DELLE ATTIVITA' DI AFFIDAMENTO DI APPALTI DI LAVORI PUBBLICI E SERVIZI, RELATIVAMENTE ALLE MATERIE DI COMPETENZA, E LA GESTIONE DEI RELATIVI CONTRATTI. ASSICURA LA CORRETTA DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE INTERNO ED ESTERNO, COMPRESA L INDIVIDUAZIONE DEL RESPONSABILE UNICO DEL

								PROCEDIMENTO PER OGNI PROGETTO AVVIATO.
UNI40	RESP. SERVIZI AMMINISTRATIVI PER L'EDILIZIA	Tecnico Edilizia	Tecnico Edilizia	**275**	**393**	**677**	**402**	SUPPORTARE LA REDAZIONE DEL PIANO EDILIZIO TRIENNALE E DEI SUOI AGGIORNAMENTI ANNUALI, ATTRAVERSO LA RACCOLTA E ANALISI DEI DATI DI RENDICONTAZIONE ECONOMICA DELLE OPERE, E LA RELATIVA PREDISPOSIZIONE DI REPORT, STIME E DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO. COORDINARE IL PROCESSO AMMINISTRATIVO DI SCELTA DEI FORNITORI. GARANTISCE IL COORDINAMENTO DEI FLUSSI FINANZIARI LEGATI ALLA REALIZZAZIONE DELLE OPERE EDILIZIE CON MONITORAGGIO E ANALISI DEI FABBISOGNI FINANZIARI IN FUNZIONE DELLA PREDISPOSIZIONE E DELLA GESTIONE DI BILANCIO. ASSICURA LA VALUTAZIONE E IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI DAL PUNTO DI VISTA DELLA CORRETTA PROCEDURA DI BILANCIO FINALIZZATI ALLA RICERCA DI FONTI DI FINANZIAMENTO. ASSICURA L EFFETTUAZIONE DELLE ATTIVITA DIRETTE ALL ELABORAZIONE, ANALISI E STESURA DEI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI DI COMPETENZA DELLA DIVISIONE. ASSICURA LA CONSULENZA LEGALE NELLA REDAZIONE DELLE DELIBERE, DECRETI, CONVENZIONI, PROTOCOLLI DÏ¿Ï¿½INTESA , ACCORDI DI PROGRAMMA; GARANTISCE L ASSISTENZA GIURIDICA NELLA FASE DI GESTIONE DEI CONTRATTI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE IN ESSERE.

UNI38	RESP. MANUTENZIONE	Tecnico Edilizia	Tecnico Edilizia	275	333	634	359	ASSICURARE LA PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE E GARANTIRE LA REALIZZAZIONE DI OPERE E MODIFICHE NECESSARIE PER RINNOVARE E SOSTITUIRE PARTI ANCHE STRUTTURALI DEGLI EDIFICI. ASSICURARE LA PROGETTAZIONE, PROGRAMMAZIONE E GARANTIRE LA REALIZZAZIONE DI OPERE E MODIFICHE NECESSARIE PER INTEGRARE ISERVIZI IGIENICO SANITARI, TECNOLOGICI, ELETTRICI, ETC. ETC. COORDINARE LE ATTIVITA AFFIDATE ALL ESTERNO ED I RAPPORTI CON I FORNITORI (COMMESSE), IVI COMPRESE LE ATTIVITA DI VERIFICA E COLLAUDO. GARANTIRE LA RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI PER UNA LORO CORRETTA GESTIONE AMMINISTRATIVA, CONTABILE E FINANZIARIA. SUPPORTARE LA REDAZIONE DEL PIANO EDILIZIO TRIENNALE E DEI SUOI AGGIORNAMENTI ANNUALI, ATTRAVERSO LA RACCOLTA E ANALISI DEIDATI DI RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI, E LA RELATIVA PREDISPOSIZIONE DI REPORT, STIME E DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO. PROGETTAZIONE E COORDINAMENTO INTERVENTI:ASSICURARE LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' DI PROGETTAZIONE INTERNA, PROGRAMMAZIONE E COORDINAMENTO DI QUELLA AFFIDATA ALL'ESTERNO RELATIVA ALLA GESTIONE TECNICA DELL'IMPIANTISTICA TERMICA, MECCANICA, ELETTRICA, ETC, IVI COMPRESE LE ATTIVITA' DI VERIFICA E COLLAUDO. RENDICONTAZIONE TECNICA: GARANTIRE LA RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI PER UNA LORO CORRETTA GESTIONE AMMINISTRATIVA, CONTABILE E FINANZIARIA.SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE: SUPPORTARE LA REDAZIONE DEL PIANO EDILIZIO TRIENNALE E DEI SUOI AGGIORNAMENTI ANNUALI, ATTRAVERSO LA RACCOLTA E ANALISI DEI DATI DI RENDICONTAZIONE TECNICA DEGLI INTERVENTI, E LA RELATIVA PREDISPOSIZIONE DI REPORT, STIME E DOCUMENTAZIONE DI SUPPORTO.
UNI39	RESP. PROGETTAZIONE SVILUPPO EDILIZIO	Tecnico Edilizia	Tecnico Edilizia	393	495	617	224	QUALIFICANTI (RICHIESTE TUTTE): ASSICURA LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' DI PROGETTAZIONE INTERNA E DI COORDINAMENTO DI QUELLA AFFIDATA ALL'ESTERNO, DI INTERVENTI RELATIVI A NUOVE OPERE, RISTRUTTURAZIONI E MANUTENZIONE STRAORDINARIA. GARANTISCE LO SVOLGIMENTO DELLE ISPEZIONI TECNICHE NONCHE' LA VERIFICA DEI PROGETTI PRELIMINARI E LA VALIDAZIONE DI QUELLI ESECUTIVI. ULTERIORI: GARANTISCE L'ESPLETAMENTO DI ATTIVITA' VOLTE AD OTTENERE AUTORIZZAZIONI E CERTIFICAZIONI DI AGIBILITA' E DI CONFORMITA' ALLE NORMATIVE VIGENTI IN MATERIA DI EDILIZIA, PREVENZIONE INCENDI, NONCHE' ACCREDITAMENTO DELLE STRUTTURE.

AII. A : SCHEDA VALUTAZIONE COMPETENZE DIRIGENTI

Cognome e nome del DIRIGENTE	

COMPETENZE		*Valutazione da 1 a 4 (1)*	*Peso*	*Punteggio ponderato*
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza			
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni b) comunicare in modo efficace e trasparente c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione			
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi c) confrontare/scambiare le conoscenze			
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività b) intervenire nei processi decisionali c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti			
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione			
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi			
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità			
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività b) intervenire nei processi operativi c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate			
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto) c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività			

(1) ***Legenda valutazione:*** 1 = non adeguato alle richieste minime del ruolo
2 = abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo
3 = adeguato alle richieste del ruolo
4 = pienamente rispondente alle richieste del ruolo

(2) *Valutazione in 100mi*
1-1,99=0; 2-2,09=20; 2,1-2,29=30; 2,3-2,49=40; 2,5-2,59=50; 2,6-2,69=60; 2,7-2,79=70; 2,8-2,89=80; 2,9-2,99=90; 3-3,49=95; 3,5-4=100.

Valutazione sintetica	
Valutazione in 100mi	

SCHEDA OBIETTIVI (esempio di compilazione)

	Incidenza %		piano dei tempi											
Obiettivo / Obiettivo parziale /Attività	*su Ob*	*su ObP*	*gen14*	*feb14*	*mar14*	*apr14*	*mag14*	*giu14*	*lug14*	*ago14*	*set14*	*ott14*	*nov14*	*dic14*
VALUTAZIONE ATTIVITA' ISTITUZIONALI														
A) Messa a regime del modello di valutazione per i dipartimenti	**20**	**100**												
A1. Formazione/aggiornamento per gli autovalutatori dei 45 dipartimenti (individuazione fabbisogni, progettazione, realizzazione)		25												
A2. Aggiornamento RAV nei 45 dipartimenti		75												
B) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione per le lauree specialistiche	**50**	**100**												
B1. Adattamento della metodologia Campus*One* ai corsi di studio di secondo livello		20												
B2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei corsi di studio		15												
B3. Predisposizione software		15												
B4. Predisposizione materiale per la formazione		15												
B5. Compilazione RAV in 30 corsi di studio		35												
C) Definizione e sperimentazione di una metodologia di valutazione dei master	**30**	**100**												
C1. Adattamento della metodologia Campus*One* ai master		30												
C2. Predisposizione guida per l'autovalutazione e la valutazione dei master		20												
C3. Predisposizione software		25												
C4. Predisposizione materiale per la formazione		25												
TOTALE	**100**		*gen14*	*feb14*	*mar14*	*apr14*	*mag14*	*giu14*	*lug14*	*ago14*	*set14*	*ott14*	*nov14*	*dic14*

All. C: SCHEDA RISULTATI

AREA XXXXXXXXXXXXXX

OBIETTIVO / Obiettivo parziale / Attività	Incidenza %		% Risultati		N O T E
	su Ob	su ObP	su Ob	su ObP	
2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (peso = 20)					
A) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	**40**	**100**	**40**	**100**	
A.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
A2. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		40		100	
A.3.yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	**30**	**100**	**27,75**	**92,5**	
B.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		100	
B.3. yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		10		100	
B.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		75	
C) yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy	**30**	**100**	**24,6**	**82**	
C.1 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		20		100	
C.2 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		35		100	
C.3 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		15		80	
C.4 yyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyyy		30		50	
TOTALE	**100**		**92,35**		

UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Valutazione delle prestazioni – Anno

SCHEDA DI SINTESI

- Dirigenti -

DATI ANAGRAFICI

Cognome e Nome Pinco Pallino	**Inquadramento** Dirigente
Area organizzativa Alfa	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
Obiettivo	*Peso*	*Punteggio*
1) xxxxxxxxxxxxxxx	14	14
2) xxxxxxxxxxxxxxx	7	7
3) xxxxxxxxxxxxxxx	4	4
4) xxxxxxxxxxxxxxx	5	5
5) xxxxxxxxxxxxxxx	5	5
A) TOTALE DIVISIONE xxxxxxxxxxxxxxxx	**35**	**35**
1) xxxxxxxxxxxxxxx	15	15
2) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
3) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
4) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
5) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
6) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
B) TOTALE STRUTTURE DI COORDINAMENTO	**65**	**65**

TOTALE VALUTAZIONE (A+B) **100**

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

_____

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

_____

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

COMPETENZE		*Valutazione da 1 a 4 (1)*
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro	**3,8**
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	**4,0**
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	**3,9**
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	**3,0**
	b) intervenire nei processi decisionali	
	c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti	
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	**3,3**
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	**3,5**
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	
	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti	**3,0**
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività	**3,7**
	b) intervenire nei processi operativi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	**3,0**
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

(1) **Legenda valutazione**: ***1*** *= non adeguato alle richieste minime del ruolo;* ***2*** *= abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo;* ***3*** *= adeguato alle richieste del ruolo;* ***4*** *= pienamente rispondente alle richieste del ruolo.*

VALUTAZIONE IN 100mi	SINTESI VALUTAZIONE	
1-1,99=**0**; *2-2,09*=**20**; *2,1-2,29*=**30**; *2,3-2,49*=**40**; *2,5-2,59*=**50**; *2,6-2,69*=**60**; *2,7-2,79*=**70**; *2,8-2,89*=**80**; 2,9-2,99=**90**; 3-3,49=**95**; 3,5-4=**100**.	*val. Media*	**3,46**
	val. in 100mi	**95**

Siena, _____

IL DIRETTORE GENERALE

_____

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

_____

RIEPILOGO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI AREA (peso 50)			
TOTALE	88	0,5	**44**

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DIRETTORE GENERALE (peso 10)			
TOTALE	94,1	0,1	**9,40**

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (peso 40)			
TOTALE	95	0,4	**38**

TOTALE VALUTAZIONE	**91,40**

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

Siena (*sottoscritta il*)

IL DIRETTORE GENERALE

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Valutazione delle prestazioni – Anno

SCHEDA DI SINTESI

- Personale categoria EP -

DATI ANAGRAFICI

Cognome e Nome XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	**Inquadramento** Categoria EP
Incarico Divisione XXXXXXXXXX	

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		
Obiettivo	*Peso*	*Punteggio*
1) xxxxxxxxxxxxxxx	14	14
2) xxxxxxxxxxxxxxx	7	7
3) xxxxxxxxxxxxxxx	4	4
4) xxxxxxxxxxxxxxx	5	5
5) xxxxxxxxxxxxxxx	5	5
A) TOTALE DIVISIONE xxxxxxxxxxxxxxxx	**35**	**35**
1) xxxxxxxxxxxxxxx	15	15
2) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
3) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
4) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
5) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
6) xxxxxxxxxxxxxxx	10	10
B) TOTALE STRUTTURE DI COORDINAMENTO	**65**	**65**

TOTALE VALUTAZIONE (A+B) **100**

Siena, _____

IL DIRIGENTE

_____

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE

_____

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

COMPETENZE		*Valutazione da 1 a 4 (1)*
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro	**3**
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) curare la formazione e lo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	**3**
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	**4**
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	**4**
	b) intervenire nei processi decisionali	
	c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti	
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	**4**
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	**4**
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	
	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti	**4**
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività	**4**
	b) intervenire nei processi operativi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	**4**
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

(1) **Legenda valutazione**: ***1*** *= non adeguato alle richieste minime del ruolo;* ***2*** *= abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo;* ***3*** *= adeguato alle richieste del ruolo;* ***4*** *= pienamente rispondente alle richieste del ruolo.*

VALUTAZIONE IN 100mi	**SINTESI VALUTAZIONE**	
1-1,99=**0**; *2-2,09*=**20**; *2,1-2,29*=**30**; *2,3-2,49*=**40**; *2,5-2,59*=**50**; *2,6-2,69*=**60**; *2,7-2,79*=**70**; *2,8-2,89*=**80**; 2,9-2,99=**90**; 3-3,49=**95**; 3,5-4=**100**.	*val. Media*	**3,77**
	val. in 100mi	**100**

Siena, _____

IL DIRIGENTE

_____

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE

_____

RIEPILOGO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI AREA (peso 40)			
TOTALE	100	0,4	**40**

RISULTATO COMPLESSIVO DIRIGENTE DI RIFERIMENTO (peso 20)			
TOTALE	94,54	0,2	**18,90**

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (peso 40)			
TOTALE	100	0,4	**40**

TOTALE VALUTAZIONE	**98,90**

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

Siena (*sottoscritta il*)

IL DIRIGENTE

IL DIPENDENTE PER PRESA VISIONE

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria EP
Non titolare di posizione organizzativa

	Aree comportamentali	**Categoria EP – non titolare di posizione organizzativa**	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con professionalità, accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D – Titolare di posizione organizzativa

	Aree comportamentali	**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**	Punteggio	Peso	Punteggio /Peso
		Competenze	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese		
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione		10%	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci		10%	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci		10%	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative		10%	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione		5%	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura		5%	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività e le risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi		10%	
8	Gestione del Personale	Contestualizzare il comportamento organizzativo del singolo in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori		10%	
9	Realizzazione obiettivi	Raggiungimento dei target annuali fissati		30%	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria D

	Aree comportamentali	**Categoria D**	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti trovando soluzioni e correttivi efficaci	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	
7	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria C

	Aree comportamentali	**Categoria C**	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Capacità di promuovere soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi/esterni) e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori	
3	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare, nell'ambito delle direttive ricevute, le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
6	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	

Scheda rilevazione comportamenti organizzativi Categoria B

	Aree comportamentali	**Categoria B**	Punteggio
		Comportamenti organizzativi	1 - Insufficiente 2 - Minima 3 - Accettabile 4 - Adeguata alle attese 5 - Superiore alle attese
1	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Rispetto per gli utenti (studenti/docenti/colleghi/esterni) e diligenza, nell'ambito dei propri compiti, delle esigenze dai medesimi segnalate	
2	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
3	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione	
4	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura	

UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO

Anno Accademico 20xx/20yy

(dal 01/10/20xx al 30/09/20yy)

REGISTRO delle ATTIVITA'

Svolte da _____

Collaboratore ed Esperto Linguistico a tempo indeterminato di madre lingua _____

Attività previste dall'art. X comma Y. del contratto collettivo integrativo per Collaboratori Esperti Linguistici di madre lingua straniera

		numero di ore (*)
	a. **svolgimento di corsi per l'apprendimento e il perfezionamento della lingua orale e scritta: tale attività si svolge entro corsi, moduli, e seminari in aula e on-line o secondo altre forme stabilite dal CLA in sede di programmazione didattica**	
	b. attività di laboratorio linguistico, laboratori multimediali e altri sussidi didattici disponibili	
	c. **partecipazione a commissioni di esame, quali cultori della materia, per la verifica e la valutazione delle competenze linguistiche e dell'apprendimento**	
	d. **somministrazione e valutazione dei test d'ingresso e di fine corso, correzione di elaborati scritti di esame linguistico**	
	e. **tutorato e supporto didattico individuale agli studenti, ivi compresa l'attività di ricevimento**	
	f. **predisposizione dei test da somministrare, elaborazione ed aggiornamento del materiale didattico e attività di orientamento**	
	attività di studio e formazione	
	Totale attività	

(*) pari a 500 ore per anno accademico, di cui di norma 300 (60%) dedicate alle attività di cui alla lettera a).

PROSPETTO RIEPILOGATIVO DEI CORSI, MODULI, SEMINARI IN AULA E ON-LINE O SECONDO ALTRE FORME STABILITE DAL CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO IN SEDE DI PROGRAMMAZIONE DIDATTICA

TIPO DI CORSO(*)	N° ORE	PERIODO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

(*) Per tipo di corso si intendono:

a) idoneità (indicare il livello e se il corso è "blended")
b) didattica svolta entro corsi e moduli di esami tenuti da docente (indicare anche il corso di laurea)
c) altro tipo di corso

Entro il 31 Ottobre 2015 il presente registro dovrà essere sottoposto a “visto per regolarità” da parte del Presidente e del Direttore del Centro Linguistico di Ateneo, sentiti, quando ritenuto opportuno e/o necessario da questi ultimi, i responsabili didattici delle Strutture presso cui vengono svolte le attività.

Il Collaboratore ed Esperto Linguistico _____

Data _____

Visto per regolarità:

Il Presidente del Centro Linguistico di Ateneo _____

Il Direttore del Centro Linguistico di Ateneo _____

UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

A tutti gli studenti

Compilare il modulo di valutazione delle attività a supporto dei corsi di lingua straniera è un vostro diritto. Ricordatevi quindi di sollecitare gli insegnanti a provvedere alla distribuzione dei moduli di valutazione prima della fine delle attività.

Istruzioni per la compilazione

- Utilizzare esclusivamente **PENNA NERA O BLU**
- Per ogni quesito barrare la casella corrispondente alla vostra risposta nel seguente modo ☒
- Per ogni quesito barrare ☒ una sola casella tra quelle previste
- In caso di errore annerire completamente la casella errata ■ e barrare ☒ la casella corrispondente alla risposta corretta

Modalità di consegna: il questionario deve essere restituito agli addetti alla distribuzione.

I questionari compilati sono rigorosamente anonimi e le informazioni in essi contenute saranno elaborate e diffuse solo in forma aggregata. Grazie per la collaborazione.

Modulo di valutazione delle attività per l'apprendimento della lingua straniera

Cognome e Nome

del Collaboratore esperto linguistico .....

Denominazione dell'attività svolta.....

C.1 Studio precedente di questa lingua straniera

Scuola media	anni	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Scuola media superiore	anni	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3
Università	ore	☐☐☐
Scuola privata di lingue	ore	☐☐☐

C.2 Come valuta la sua conoscenza iniziale della lingua in questione?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

(1=nessuna conoscenza, 4=ottima conoscenza)

	decisamente NO	più NO che si	più SI che no	decisamente SI	non previste
C.3 Sono state fornite informazioni chiare ed esaurienti su:					
- obiettivi linguistici	☐	☐	☐	☐	☐
- programma	☐	☐	☐	☐	☐
- modalità di svolgimento delle prove di idoneità	☐	☐	☐	☐	☐
- attività necessarie per una frequenza proficua	☐	☐	☐	☐	☐
C.4 Il Collaboratore esperto linguistico usa la lingua straniera durante le lezioni?	☐	☐	☐	☐	☐
C.5 Le è stata data l'opportunità di valutare i propri progressi durante lo svolgimento delle attività?	☐	☐	☐	☐	☐
C.6 Ai fini del suo apprendimento linguistico, si sono rivelati utili	☐	☐	☐	☐	☐
- esercitazioni teoriche	☐	☐	☐	☐	☐
- attività individuali nel laboratorio self-access	☐	☐	☐	☐	☐
- compiti assegnati/consigliati a casa	☐	☐	☐	☐	☐
- prove/quiz di autovalutazione svolti	☐	☐	☐	☐	☐