



UNIVERSITÀ  
DI SIENA  
1240

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018



*C.d.A. 26 giugno 2019*

## 1. Presentazione e indice<sup>1</sup>

La Relazione sulla Performance 2018 (nel seguito “Relazione”) è il documento che illustra i risultati organizzativi e individuali conseguiti rispetto agli obiettivi programmati nel Piano integrato della Performance per l’anno 2018, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19.01.2018 e rettificato nella seduta del 27.07.2018 (a seguito di monitoraggio in itinere).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) è stato reiterato dal C.d.A. nella medesima seduta del 19.1.2018.

La Relazione costituisce lo strumento mediante il quale l’Università di Siena illustra ai cittadini e agli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti a fronte delle risorse impiegate, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

*Sistema di misurazione e valutazione* ⇨ *Piano della performance* ⇨ *Relazione sulla performance*

A tale fine la Relazione è pubblicata nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale d’Ateneo e presentata nell’ambito di apposite “giornate della trasparenza”.

Nella redazione del presente atto si tiene conto di quanto contenuto nei seguenti documenti, pubblicati sul sito d’Ateneo [www.unisi.it](http://www.unisi.it):

1. piano integrato della performance 2018/2020<sup>2</sup>
2. programmazione strategica 2016/2018<sup>3</sup>
3. relazione del Rettore per l’inaugurazione del 778° anno accademico (24.11.2018)<sup>4</sup>
4. rapporto 2017-2018 del Nucleo di Valutazione<sup>5</sup>
5. bilancio di esercizio 2018 (relazione del Rettore, nota integrativa, documenti contabili e allegati - delibera del C.d.A. del 19.04.2019)<sup>6</sup>
6. piano triennale di prevenzione della corruzione 2018/2020<sup>7</sup>
7. Relazione annuale del CUG 2018

La presente relazione e i relativi allegati, l’Executive Summary e le relazioni individuali dei responsabili di unità organizzativa sono resi disponibili al Nucleo di Valutazione sul cloud d’Ateneo “nuvola.unisi.it”.

---

<sup>1</sup> ALLEGATI ALLA RELAZIONE

A: tabella risultati obiettivi Piano performance

B: relazione 2018 CLA

C: documenti del ciclo

D: categorie di personale oggetto della valutazione

E: peso % dei criteri di valutazione

F: distribuzione per classi e risultanze valutazione comportamenti organizzativi

F: collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

Allegato 1: organigramma al 31.12.2018

Allegato 2: tabella POE TO CdA 25.1.2018

Allegato 3: esiti CEV

<sup>2</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance>

<sup>3</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

<sup>4</sup> <https://www.unisi.it/inaugurazione778>

<sup>5</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organi-di-ateneo/nucleo-di-valutazione>

<sup>6</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

<sup>7</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

1. Presentazione e indice p. 1
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni p. 3
  - 2.1. L'offerta formativa: corsi di laurea e post-laurea. Le residenze universitarie e la teledidattica p. 3
  - 2.2 I dipartimenti p. 5
  - 2.3 Centri di ricerca, di servizio e altre strutture esterne p. 7
  - 2.4 Classifiche nazionali e ranking internazionali p. 8
  - 2.5 La ricerca e il trasferimento tecnologico – bilancio 2018 p. 9
  - 2.6 Il contesto esterno di riferimento – S.W.O.T. Analysis p. 10
3. L'amministrazione p. 12
  - 3.1 L'organizzazione amministrativa p. 12
  - 3.2 Progetto Good practice: customer satisfaction, analisi di efficienza e di efficacia, benessere organizzativo p. 14
  - 3.3 Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti p. 16
4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti p. 17
  - 4.1 Obiettivi strategici p. 17
  - 4.2 L'albero della performance p. 18
  - 4.3 Gli indicatori globali di Ateneo p. 19
    - 4.3.1 *Indicatore globale di performance didattica p. 19*
    - 4.3.2 *Indicatore globale di performance ricerca p. 22*
    - 4.3.3 *Indicatore globale di performance gestione p. 23*
  - 4.4 Obiettivi e piani operativi p. 26
    - 4.4.1 *Criteri di valutazione degli obiettivi p. 26*
    - 4.4.2 *Sintesi dei risultati raggiunti p. 27*
    - 4.4.3 *Obiettivi del Direttore generale p. 29*
    - 4.4.4 *Anticorruzione e trasparenza: attività svolte nel corso del 2018 p. 31*
5. Il processo di redazione della relazione sulla performance p. 38
  - 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità p. 38
  - 5.2 Performance individuali p. 38
6. Pari opportunità e bilancio di genere p. 42
7. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance p. 44
- 8 Conclusioni p. 45

## 2.SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

### 2.1. L'offerta formativa: corsi di laurea e post-laurea. Le residenze universitarie e la teledidattica

L'offerta didattica dell'Ateneo si presenta distribuita nei diversi ambiti scientifici, a conferma della sua persistente vocazione generalista.

Di seguito si riportano i dati salienti relativi alla formazione.

OFFERTA FORMATIVA 2018/2019	Lauree	Lauree Magistrali	Lauree Magistrali a Ciclo Unico
<b>Economia, Giurisprudenza, Scienze politiche, Scienze sociali</b>	6	10	1
Economics, Law, Political sciences, Social sciences	2 curricula	4 corsi di studio 1 curriculum	
<b>Beni culturali, Formazione, Lettere, Lingue, Storia, Filosofia</b>	4	8	
Cultural heritage, Education, Literature, Languages, History and Philosophy		1	
<b>Biotecnologie, Medicina, Odontoiatria, Professioni sanitarie</b>	12	5	2
Biotechnologies, Medicines, Dentistry, Health professions		3	1
<b>Ambiente, Biologia, Chimica, Farmacia, Geologia</b>	5	5	2
Environmental sciences, Biology, Chemistry, Pharmacy, Geology		1 corso di studio 1 curriculum	
<b>Fisica, Ingegneria, Matematica</b>	4	4	
Physics, Engineering, Mathematics		4	
<b>TOTALE</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>5</b>
<b>TOTALE OFFERTA FORMATIVA IN LINGUA INGLESE</b>	<b>2 curricula</b>	<b>13 corsi di studio 2 curricula</b>	<b>1 corso di studio</b>

Nell'ambito della formazione post laurea, l'Università di Siena ha proposto anche:

- 12 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa presso l'Ateneo (di cui 6 nell'ambito del progetto Pegaso in collaborazione con altri enti)
- 11 corsi di dottorato di ricerca con sede amministrativa in altro ateneo (di cui 9 nell'ambito del progetto Pegaso in collaborazione con altri enti)
- 32 scuole di specializzazione di area sanitaria, 7 di area non medica
- 16 master I livello e 14 master II livello (2018)
- 13 corsi di perfezionamento (2018)
- 7 corsi di aggiornamento professionale (2018)

FORMAZIONE POST-LAUREA 2017/2018	DOTTORATI DI RICERCA	SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE
<b>Area delle Scienze Sperimentali</b>	9	
<b>Area delle Scienze Biomediche e Mediche</b>	5	38
<b>Area delle Lettere, della Storia, della Filosofia e delle Arti</b>	6	
<b>Area dell'Economia, della Giurisprudenza e delle Scienze Politiche</b>	3	1
<b>TOTALE</b>	<b>23</b>	<b>41</b>

Iscritti A.A. 2017/2018: 16.052, di cui 9343 donne e 6.709 uomini<sup>8</sup>. Percentuale di iscritti sul totale nazionale: 0,94%

Immatricolati A.A. 2017/2018 (lauree triennali e a ciclo unico): 2.483, di cui 1.478 donne e 1.005 uomini<sup>9</sup>. Percentuale di immatricolati sul totale nazionale: 0,85%

Laureati 2016/2017: 2644, di cui 1.558 donne e 1.086 uomini. Percentuale di laureati sul totale nazionale: 0,82%<sup>10</sup>.

Gli studenti iscritti ai corsi post-laurea sono circa 2.000.

L'Università di Siena dispone di **strutture residenziali** destinate all'assegnazione di posti alloggio agli studenti e ad altro personale coinvolto nelle attività istituzionali dell'Ateneo (docenti, etc.).

- Collegio S. Chiara (Siena)
- Conservatori riuniti-Refugio (Siena)
- Collegio universitario (San Giovanni Valdarno)

L'Università di Siena è presente altresì nelle sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno (Arezzo), che si avvalgono, per ciò che concerne i corsi di laurea triennali, anche della **teledidattica (progetto USiena-integra)**.

Nella sede di Arezzo si trova il dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale. Il progetto USiena-integra è stato esteso al polo Universitario di Grosseto e alla sede di San Giovanni Valdarno (Centro di Geotecnologie).

Per quanto riguarda Grosseto, è stata conclusa la riunificazione della sede universitaria in un unico plesso, utilizzando gli spazi in maniera più funzionale alle esigenze formative.

Nell'A.A. 2018-2019 è proseguita l'attività di teledidattica relativa a tutti gli anni dei corsi di laurea nelle seguenti aree:

- Area Professioni sanitarie: Infermieristica (sedi remote: Arezzo e Grosseto), Tecniche di laboratorio biomedico e Fisioterapia (sede remota: Arezzo);
- Area Beni culturali, formazione, lettere, lingue, storia e filosofia: Scienze storiche e del patrimonio culturale, che comprendono tutti i curricula del corso: Archeologia, Storia dell'arte, Storia e documentazione, Spettacolo (sede remota: Grosseto);
- Area Economia, giurisprudenza, scienze politiche, scienze sociali: Economia e commercio, Scienze economiche e bancarie (sedi remote: Arezzo, Grosseto; San Giovanni Valdarno) tutte le tre annualità; Scienze politiche (sede remota: Grosseto), con tre indirizzi: Governo e amministrazione (anni 1 e 2), Studi internazionali (anni 1, 2 e 3), Politico-amministrativo (anno 3).

Grazie all'ampliamento dell'offerta formativa in teledidattica, il numero di studenti iscritti in questa modalità è aumentato gradualmente: nell'A.A. 2018-2019 risultano in teledidattica 551 studenti, così ripartiti:

- Infermieristica, Tecniche di laboratorio biomedico e Fisioterapia: 315 studenti (190 ad Arezzo e 125 a Grosseto)
- Scienze storiche e del patrimonio culturale: 78 studenti a Grosseto
- Economia e commercio, Scienze economiche e bancarie: 116 studenti (59 ad Arezzo, 50 a Grosseto e 7 a San Giovanni Valdarno)
- Scienze politiche: 42 studenti a Grosseto

Nel primo e secondo semestre dell'A.A. 2018-2019 il numero di insegnamenti offerti in teledidattica sono stati 171, così ripartiti:

- Infermieristica, Tecniche di laboratorio biomedico e Fisioterapia: 54 insegnamenti
- Scienze storiche e del patrimonio culturale: 53 insegnamenti
- Economia e commercio, Scienze economiche e bancarie: 33 insegnamenti
- Scienze politiche: 31 insegnamenti

---

<sup>8</sup> Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari MIUR – Iscritti A.A. 2017/2018 tutte le lauree - ultimo aggiornamento dati 3/4/2019.

<sup>9</sup> Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari MIUR – Immatricolati - Anno 2017/2018 - Ateneo - Triennali e C.U. - Dati Aggiornati al: 3/4/2019.

<sup>10</sup> Anagrafe Nazionale degli Studenti Universitari MIUR – Laureati A.A. 2016/2017 tutte le lauree - Dati aggiornati al 3/4/2019.

Il deposito delle lezioni registrate (per i docenti che hanno scelto anche la modalità di registrazione delle lezioni) e il caricamento del materiale didattico avvengono sulla piattaforma e-Learning di Ateneo Moodle.

Si riassumono nel seguito i dati relativi ai proventi per la didattica tratti dal bilancio d'esercizio 2018 dell'Università degli Studi di Siena.

<b>PROVENTI PER LA DIDATTICA (CONTO ECONOMICO 2018)</b>	
Tasse e contributi corsi di studio (d.m. 270/2004)	14.723.291,30
Tasse e contributi corsi di studio (d.m. 509/1999)	759.053,65
Altri corsi (corsi singoli, PET, TFA)	329.665,42
Altre entrate non necessarie per l'iscrizione (libretti, tessere, diplomi e pergamene, ricognizione, trasferimenti, iscrizioni test ammissione)	378.193,70
Tasse e contributi scuole di specializzazione	1.362.724,60
Tasse dottorato di ricerca	29.845,37
Tasse e contributi master, corsi di perfezionamento, formazione e aggiornamento	730.437,59
Tasse e contributi corsi di laurea ante d.m. 509/1999	135.977,32
Indennità di mora	256.143,11
Tasse e iscrizioni per esami di Stato	63.033,97
Corsi master I livello	467.071,44
Corsi master II livello	530.483,15
Corsi di formazione	93.733,07
Corsi di perfezionamento	17.320,90
Corsi di aggiornamento	32.696,70
<b>TOTALE</b>	<b>€ 19.909.671,29</b>

## 2.2. I dipartimenti

I 15 dipartimenti attivi al 31 dicembre 2018 sono raggruppati in quattro aree scientifiche.

<b>AREA</b>	<b>DIPARTIMENTI</b>			
<b>Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche</b>	Economia politica e statistica (DEPS)	Giurisprudenza (DGIUR)	Scienze politiche e internazionali (DISPI)	Studi aziendali e giuridici (DISAG)
<b>Lettere, Storia, Filosofia e Arti</b>	Filologia e critica delle letterature antiche e moderne (DFCLAM)	Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DISFUCI)	Scienze sociali, politiche e cognitive (DISPOC)	Scienze storiche e dei beni culturali (DSSBC)
<b>Scienze Biomediche e Mediche</b>	Biotecnologie mediche (DBM)	Medicina molecolare e dello sviluppo (DMMS)	Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze (DSMCN)	
<b>Scienze Sperimentali</b>	Biotecnologie, chimica e farmacia (DBCF)	Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche (DIISM)	Scienze della vita (DSV)	Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente (DSFTA)

Dal punto di vista amministrativo i dipartimenti sono affidati alle relative Segreterie amministrative (che, da punto di vista gerarchico, sono collocate nello staff della Direzione generale e collaborano funzionalmente con l'Area del sistema contabile) e agli Uffici studenti e didattica (che, da punto di vista gerarchico, sono collocate nell'ambito dell'Area servizi allo studente).

Nel seguito un prospetto riepilogativo del cd. "potenziale di ricerca", dove è quantificato, al 31.12.2018, sia il personale docente (professori ordinari, associati, ricercatori di ruolo, ricercatori a tempo determinato di cui all'art. 24, comma 3, lettera a e lettera b della legge 240/2010), sia il "personale in formazione" (assegnisti di ricerca, borsisti di ricerca, dottorandi di ricerca, specializzandi).

### POTENZIALE DI RICERCA PER DIPARTIMENTO AL 31.12.2018<sup>11</sup>

DIPARTIMENTI	PO	PA	RU	RTDB	RTDA	TOTALE COMPRESI RTDB E RTDA	% "docenti"	AR	BR	DR	SS	TOT. PF	% "personale in formazione"	TOTALE COMPLESSIVO	% sul totale
DIISM	16	22	18	3	2	61	8,53%	13	17	36	0	66	5,16%	127	6,37%
DSFTA	8	17	15	2	5	47	6,57%	14	21**	55	0	90	7,04%	137	6,87%
DSV	6	10	16	4	0	36	5,03%	5	18	37	0	60	4,69%	96	4,82%
DBCFC	8	17	21	8	0	54	7,55%	12	20	85	3	120	9,39%	174	8,73%
DBM	13	15	12	6	2	48	6,71%	9	28	81	134	252	19,72%	300	15,05%
DMMS	12	16	12	2	2	44	6,15%	6	9	32	106	153	11,97%	197	9,88%
DMSCN	14	47	39	4	4	108	15,10%	4	16	0	263	283	22,14%	391	19,62%
DISFUCI	8	13	12	5	0	38	5,31%	3	6	0	0	9	0,70%	47	2,36%
DFCLAM	13	9	9	5	0	36	5,03%	6	4	55	0	65	5,09%	101	5,07%
DSSBC	7	19	9	4	0	39	5,45%	8	25	26	0	59	4,62%	98	4,92%
DISPOC	13	10	10	4	1	38	5,31%	10	21	0	0	31	2,43%	69	3,46%
DISPI	11	13	9	3	0	36	5,03%	0	6	0	0	6	0,47%	42	2,11%
DEPS	19	16	5	4	0	44	6,15%	3	0	32	0	35	2,74%	79	3,96%
DISAG	13	13	9	4	0	39	5,45%	3	0	9	0	12	0,94%	51	2,56%
DGIUR	20	16	8	3	0	47	6,57%	2	0	11	24	37	2,90%	84	4,21%
	<b>181</b>	<b>253</b>	<b>204</b>	<b>61</b>	<b>16</b>	<b>715</b>	<b>100,00%</b>	<b>98</b>	<b>191</b>	<b>459</b>	<b>530</b>	<b>1278</b>	<b>100,00%</b>	<b>1993</b>	<b>100,00%</b>

\*\* di cui Museo Antartide 1

<sup>11</sup> Fonte dati:

Proper al 31.12.2018 per il personale di ruolo;

Tabella POE approvata dal C.d.A. il 25.1.2017 per dottorandi e scuole di specializzazione. Assegnisti e borse di studio da Ufficio gestione della domanda e servizio statistico. Oltre quelli presenti in tabella risultano attribuiti al Centro di Geotecnologie 29 borse, al Centro Santa Chiara Lab 4 borse e all'ARBI 2 borse.

Legenda: PO: professori I fascia; PA: professori II fascia; RR: ricercatori di ruolo; RTDB: ricercatori a tempo determinato lett. B; RTDA: ricercatori a tempo determinato lett. A; D: personale docente; AR: assegnisti di ricerca; BR: borsisti di ricerca; DR: dottorandi di ricerca; SSM: specializzandi; PF: personale in formazione.

## DOCENTI DI RUOLO PER AREA SCIENTIFICA E ETA' MEDIA AL 31.12.2018<sup>12</sup>

AREA	DESCRIZIONE	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori di ruolo	Età media PO	Età media PA	Età media Ric. di ruolo
1	Scienze matematiche e informatiche	7	5	5	57	50	50
2	Scienze fisiche	2	6	4	65	55	52
3	Scienze chimiche	9	18	15	62	53	52
4	Scienze della Terra	3	7	6	59	58	54
5	Scienze biologiche	15	25	40	59	56	55
6	Scienze mediche	31	67	50	61	55	55
8	Ingegneria civile ed Architettura	0	1	2	0	59	57
9	Ingegneria industriale e dell'informazione	10	16	13	56	50	46
10	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	23	28	20	60	57	57
11	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	14	19	15	62	55	55
12	Scienze giuridiche	31	28	19	59	49	49
13	Scienze economiche e statistiche	30	27	11	58	52	53
14	Scienze politiche e sociali	7	6	4	57	52	52
	<b>TOTALE</b>	<b>182</b>	<b>253</b>	<b>204</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>54</b>

### 2.3. Centri di ricerca, di servizio e altre strutture esterne

Ai dipartimenti si affiancano, per lo svolgimento delle attività didattiche o di ricerca o di servizio, altre strutture previste dallo Statuto d'Ateneo; al 31.12.2018 sono presenti le seguenti.

**1 centro di ricerca interdipartimentale** (strutture di raccordo tra dipartimenti che condividono progetti formativi in distinti corsi di studio, con funzioni di coordinamento delle attività didattiche di riferimento e di gestione dei servizi comuni)

- Centro Interdipartimentale di Ricerca Franco Fortini in "Storia della Tradizione Culturale del Novecento" (CIRFF)

**5 centri di ricerca interuniversitari** (coinvolgono le competenze disciplinari di più dipartimenti dell'Università o anche di altri Atenei italiani e stranieri per lo svolgimento di progetti di ricerca di durata pluriennale e di particolare rilevanza)

- Centro interuniversitario di ricerca studi d'area comparati Asia, Africa, America Latina (ASAFAL)
- Centro di ricerca interuniversitario di ricerca sul cambiamento politico (C.I.R.Ca.P.)
- Centro interuniversitario di ricerca sui diritti umani e sul diritto dell'immigrazione e degli stranieri - CIRDUIS (Center for Human Rights and Immigration Law CHRIL)
- Centro Interuniversitario di Studi e Ricerche storico-militari
- Centro Interuniversitario per la Storia del Cambiamento Sociale e dell'Innovazione (CISCAM)

<sup>12</sup> Fonte dati: Proper MIUR al 31.12.2018.

**5 centri di servizio** (per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale)

- Centro linguistico d'Ateneo (CLA)
- Geotecnologie - centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (CGT)
- Centro per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente (UNISIAP)
- Santa Chiara Lab (SCL)
- Sistema museale universitario d'Ateneo (SIMUS)

L'Università di Siena partecipa a **18 consorzi** (a ottobre 2018 è stata approvata la partecipazione al Consorzio CINI) di cui 3, ad oggi, ancora in liquidazione, nonché a 2 società (C.E.T. Energia Toscana, Lead Discovery Siena S.r.l. – LDS SPIN OFF di ATENEO); a queste si aggiungono 13 Fondazioni e 20 Associazioni.

Per quanto riguarda i Poli, entrambi trasformati in Fondazioni di partecipazione, l'Ateneo ha mantenuto esclusivamente la partecipazione nella 'Fondazione Polo universitario grossetano'.

Da menzionare l'incubatore universitario CSII UNISI ("Centro servizi e incubatore di imprese dell'Università di Siena") nell'area industriale di Cavriglia, nel Valdarno aretino, dove, intorno al Centro di Geotecnologie di Unisi, si è sviluppato un polo di alta formazione, ricerca e trasferimento tecnologico sui temi ambientali e della geotecnologia. L'Incubatore ospita laboratori di ricerca e uno "sciame" di imprese spin-off di Unisi e aderisce alla Rete regionale del sistema d'incubazione d'impresa.

L'Ateneo ha attivato alcuni progetti specifici identitari, in particolare il progetto SDSN SIENA, volto a supportare e a promuovere il ruolo dell'Università di Siena nell'ambito delle attività del network regionale UN SDSN (Sustainable Development Solution Network) Mediterranean<sup>13</sup> e del Network nazionale SDSN Italia.

## 2.4. Classifiche nazionali e ranking internazionali

La qualità dell'attività e dei risultati conseguiti dall'Università di Siena è riconosciuta sia a livello nazionale sia in ambito internazionale, collocandosi l'Ateneo ai primi posti in molte classifiche e ranking.

L'Università di Siena si è collocata tra i primi trenta atenei italiani nella classifica QS World University Rankings 2018, migliorando la propria posizione nel ranking complessivo. A rientrare nella graduatoria sono solo il 3% delle istituzioni di educazione e ricerca di tutti i continenti.

Fra i parametri in cui si è distinta l'Università di Siena, l'attività di ricerca dei suoi docenti, testimoniata dall'alto numero di citazioni dei loro lavori e la solida reputazione presso la comunità accademica internazionale.



---

<sup>13</sup> [www.medunsdsn.unisi.it](http://www.medunsdsn.unisi.it)

Il più recente riconoscimento nazionale è contenuto nell'INDAGINE CENSIS - LA REPUBBLICA (luglio 2018)<sup>14</sup>, nella quale Siena è ancora una volta al 1° posto nella classifica degli Atenei statali, con il punteggio più alto in assoluto (99).

Data: martedì 03.07.2018

**la Repubblica**

**La classifica degli atenei statali**

**MEDI ATENEI STATALI (da 10.000 a 20.000 iscritti)**

Ateneo	Servizi	Risorse	Strutture	Comunicazione e servizi digitali	Internazionalizzazione	Media
1 Siena	96	94	100	110	95	99,0
2 Sassari	79	95	110	105	101	98,0
3 Trento	87	108	89	103	97	96,8
4 Trieste	88	85	92	95	95	91,0
5 Marche	80	75	93	105	89	88,4
6 Salento	95	91	90	88	77	88,2
7 Brescia	87	81	85	96	81	86,0
8 Macerata	82	74	85	96	86	84,6
9 Udine	88	81	78	88	87	84,4
10 Urbino Carlo Bo	96	76	76	88	81	83,4
11 Ferrara	71	81	82	88	86	81,6
12 Piemonte Orientale	71	83	88	86	78	81,2
13 Venezia Cà Foscari	75	76	71	87	95	80,8
14 Bergamo	80	76	72	91	84	80,6
15 L'Aquila	75	78	71	88	78	78,0
16 Catanzaro	83	68	69	94	67	76,2
17 Napoli Parthenope	78	69	70	77	66	72,0
18 Napoli L'Orientale	70	66	69	66	83	70,8

Nel corso del 2016 si è concluso il processo di conferimento dei dati da parte delle università, finalizzati alla **Valutazione qualitativa della ricerca (VQR 2011-2014)** da parte dell'ANVUR.

Con riferimento ai dati generali di valutazione, l'Università di Siena ha presentato prodotti di ricerca in 13 aree scientifiche, classificandosi 7 volte tra gli atenei medi e 6 volte tra gli atenei piccoli. In 8 delle 13 aree scientifiche si sono conseguiti indicatori di qualità e eccellenza dei prodotti conferiti.

L'Ateneo risulta:

- al 4° posto (su 20) tra gli atenei medi per le Scienze filosofiche;
- al 5° posto (su 23) tra gli atenei medi per le Scienze filologiche;
- al 5° posto (su 24) tra gli atenei medi per le Scienze giuridiche;
- al 8° posto (su 43) tra gli atenei piccoli per le Scienze ingegneristiche;
- al 10° posto (su 21) tra gli atenei medi per le Scienze chimiche;
- al 10° posto (su 35) tra gli atenei piccoli per le Scienze biologiche.

## 2.5. La ricerca e il trasferimento tecnologico - bilancio 2018

Si riassumono nel seguito i dati relativi ai proventi per la ricerca (progetti istituzionali e attività commerciale) tratti dal bilancio d'esercizio 2018 dell'Università degli Studi di Siena.

<b>(CONTO ECONOMICO 2018)</b>	
<b>PROVENTI DA RICERCHE PER FINANZIAMENTI COMPETITIVI</b>	
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi MIUR	1.221.202,91
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da altri ministeri	88.328,17
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da regioni, province e comuni	1.664.233,29
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da enti pubblici	250.121,98

<sup>14</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>

Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da UE	3.407.796,87
Proventi da ricerca per finanziamenti competitivi da enti privati	193.185,00
<b>TOTALE</b>	<b>6.824.868,22</b>
<b>PROVENTI DA RICERCHE COMMISSIONATE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</b>	
Contratti e convenzioni per ricerca da regioni, province e comuni per attività commerciale	57.610,47
Contratti e convenzioni per ricerca da enti pubblici per attività commerciale	524.196,08
Contratti e convenzioni per ricerca da enti privati per attività commerciale	2.412.558,86
<b>TOTALE</b>	<b>2.994.365,41</b>

Per la descrizione dettagliata del bilancio d'esercizio 2018 si rinvia alla nota integrativa e ai documenti di bilancio pubblicati sul sito d'Ateneo e a quanto riferito nell'analisi S.W.O.T. (in particolare per ciò che concerne il patrimonio netto e l'utile d'esercizio).

<https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

## 2.6. Il contesto esterno di riferimento – S.W.O.T. Analysis

L'Università degli Studi di Siena da quasi otto secoli attrae studenti e docenti di tutto il mondo, produce conoscenza (attraverso la ricerca) e la trasmette (attraverso la didattica); contribuisce al prestigio, al successo e alla crescita sociale ed economica della città e del territorio, con l'obiettivo di arricchirne l'attrattività e di sostenerne lo sviluppo.

In ambito locale il riferimento immediato è alla città di Siena, dove gli studenti universitari, durante l'anno accademico, rappresentano 1/5 della popolazione, e ne costituisce un campus naturale; ne discendono numerose iniziative dell'Ateneo (legate alle attività culturali, agli approfondimenti extra-disciplinari e al tempo libero).

Degno di nota anche il riferimento all'area vasta della Toscana meridionale, nella quale l'Università di Siena occupa un ruolo chiave per lo sviluppo culturale, sociale ed economico.

Forti sono i legami con le altre università toscane (Firenze e Pisa, nonché l'Università per stranieri di Siena), con le quali sono state sviluppate importanti iniziative di collaborazione, quali l'istituzione dei dottorati di ricerca interateneo finanziati dal programma regionale Pegaso e il Sistema Bibliotecario Atenei Regione Toscana (SBART).

Di fondamentale importanza il ruolo della Regione Toscana, in particolare per le agevolazioni economiche concesse nell'ambito del Diritto allo studio universitario (borse di studio, mense universitarie, posto alloggio in una delle residenze universitarie, prestiti fiduciari, etc.).

Di spicco l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale, l'Azienda Sanitaria Toscana Sud-est e l'Azienda Ospedaliera Universitaria Santa Maria alle Scotte, con i quali i dipartimenti di area medica e biomedica perseguono azioni coordinate e integrate (ivi compresi accordi per l'implementazione del corpo docente, il sostegno di progetti nell'ambito delle scienze della vita e per l'ammodernamento degli spazi didattici).

Da sottolineare l'iniziativa "Loading Future", organizzata dall'Associazione USiena Alumni (notevole esempio di senso di appartenenza alla comunità universitaria, passata e presente), dedicata alla riflessione sulle trasformazioni della società sulla base di un dialogo intergenerazionale. Accanto a questa, l'ambizioso progetto "cittadinanza e partecipazione studentesca", con l'obiettivo di far sentire gli studenti parte integrante e attiva della città di Siena.

Nel 2018 l'Ateneo ha ospitato la visita della Commissione di Esperti di Valutazione (CEV) incaricata dall'ANVUR della procedura di accreditamento della sede e di due dipartimenti e sei corsi di studio. Il giudizio finale, espresso secondo la scala definita dal D.M. 987/2016, è stato *soddisfacente*, con punteggio finale pari a 6,08.

L'attivazione del nuovo corso di laurea triennale a indirizzo professionalizzante in Agribusiness è stato il frutto dell'individuazione di questo tema come quello più aderente alle richieste del sistema economico-imprenditoriale della Toscana meridionale; in tale ambito è stata stipulata una convenzione con l'Ordine dei periti agrari di Grosseto, e che potrebbe essere estesa al Collegio nazionale dei periti agrari.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla **S.W.O.T. analysis**<sup>15</sup>.

	<b>PUNTI DI FORZA (STRENGTH)</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA (WEAKNESS)</b>
<b>DIDATTICA</b>	<p>Attrattività nei confronti degli studenti internazionali. Forte incremento di corsi di studio (o di curricula degli stessi) erogati in lingua inglese.</p> <p>Ottimi servizi agli studenti (vedasi riferimenti precedentemente indicati alle classifiche nazionali e internazionali).</p> <p>Forte attrattività di matricole provenienti da fuori provincia; molto positivo il dato degli iscritti al I anno provenienti da atenei esteri. Buona, anche se in lieve contrazione, l'attrattività nei confronti degli studenti provenienti da Atenei del sud/isole.</p> <p>Significativa dinamica di incremento del numero di immatricolati/iscritti, dovuto principalmente alla performance molto positiva dei CdLM e, in misura meno accentuata, del CdL.</p>	<p>Per quanto riguarda il numero di immatricolati/iscritti si conferma un andamento più difficile per i CdLMCu, così come il relativo incremento degli iscritti fuori corso.</p> <p>Percentuali di iscrizione femminile, a livello di CdLM e CdLMCu, costantemente inferiori al dato nazionale.</p> <p>Valori degli indicatori ANVUR relativi ai Tempi di laurea e Internazionalizzazione deficitari rispetto al dato nazionale.</p> <p>Placement in contrazione (laureati dei CdL osservati a un anno dalla laurea), in controtendenza rispetto all'andamento positivo a livello nazionale.</p> <p>Secondo quanto riportato nel giudizio CEV sono migliorabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'attenzione al ruolo svolto dagli studenti nel sistema di AQ;</li> <li>- il coinvolgimento delle parti interessate nella progettazione e nell'aggiornamento dei CdS;</li> <li>- gli aspetti legati all'internazionalizzazione dell'Ateneo.</li> </ul> <p>Occorre migliorare la comunicazione tra i diversi attori dell'AQ e la formazione di coloro che, a qualsiasi titolo, entrano a far parte del Sistema di Qualità. Avvertita l'esigenza di una maggiore evidenza delle azioni promosse e dei risultati raggiunti in tale ambito.</p>
<b>RICERCA E TERZA MISSIONE</b>	<p>Importante successo conseguito dall'Ateneo nel programma ministeriale di finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza (DdE), che porterà risorse finanziarie aggiuntive al nostro Ateneo nel corso dei prossimi cinque anni per un ammontare complessivo pari a circa 25,4 milioni di euro. 9 dipartimenti su 15 dell'Ateneo hanno superato la prima fase di selezione nazionale (più della media nazionale e del peso dell'Ateneo sul sistema) e 4 sono risultati selezionati (DBM, DBCF, DFCLAM e DISPOC).</p> <p>Buon posizionamento dell'Ateneo nel contesto della VQR tra le università generaliste. Multidisciplinarietà della ricerca (13 aree scientifiche presenti nella VQR).</p>	<p>Frammentazione dei settori scientifico-disciplinari (SSD) nell'organizzazione dipartimentale.</p> <p>Mancanza di un sistema organico di rilevazione delle informazioni relative alle diverse attività dipartimentali e dei centri (finanziamenti, laboratori, attrezzature, etc.).</p> <p>L'andamento decrescente, nell'ultimo triennio, dei proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, nonché derivanti da attività commerciali, impone una seria riflessione sulla capacità di attrazione di fondi esterni diversi da quelli ministeriali (il solo FFO pesa per circa il 60%).</p>
<b>GESTIONE</b>	<p>Risultati positivi in termini di risanamento del bilancio e equilibrata gestione economica e di cassa.</p> <p>I risultati di gestione positivi nel periodo 2013/2018 hanno consentito di azzerare il valore negativo del fondo di dotazione inizialmente</p>	<p>Elevato indebitamento legato ai mutui resisi necessari ai fini del ripianamento del bilancio (che comportano un'uscita annua fissa di circa 7 milioni di euro) e alle spese per fitti (circa 4 milioni di euro l'anno).</p> <p>Stato del patrimonio immobiliare, che risente degli anni di difficoltà finanziarie che hanno comportato l'impossibilità a</p>

<sup>15</sup> L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*strengths*), i punti di debolezza (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

	<p>iscritto nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo. L'utile di esercizio, nel 2018, è di circa 7,8 milioni di euro; il valore del patrimonio netto si è attestato, con il bilancio d'esercizio 2018, a circa 14 milioni di euro.</p>	<p>destinare rilevanti risorse economiche alle manutenzioni ordinarie e straordinarie.</p> <p>Sistemi informativi frammentati e talvolta obsoleti.</p>
<b>OPPORTUNITA' (OPPORTUNITIES)</b>	<b>RISCHI (THREATS)</b>	
<p>L'Università di Siena può vantare uno dei migliori sistemi di diritto allo studio d'Italia.</p> <p>Attrattività del territorio (arte, cultura, tradizioni, paesaggio, ecc.) e proficua collaborazione tra istituzioni cittadine e regionali, altre università toscane (la Notte dei Ricercatori, Rinnovati Rinnovati, Tradire, Wine &amp; Siena, Siena Città Aperta, Siena Food Innovation) e la Banca Monte dei Paschi di Siena, che ha sempre dimostrato forte interesse nei confronti della promozione delle attività culturali e di divulgazione scientifica.</p> <p>Cooperazione con Azienda Ospedaliera Universitaria e Sistema sanitario nazionale e regionale per il finanziamento di posti di ruolo e l'attuazione di progetti comuni.</p> <p>Finanziamento ai progetti per la ricerca e l'Innovazione in Europa dal 2014 al 2020 - Horizon 2020.</p> <p>Aumentare l'attrattività nei confronti degli studenti internazionali, attivando importanti sinergie con i principali attori istituzionali della città e stabilendo connessioni di grande spessore con università di tutto il mondo.</p> <p>Investire sullo sviluppo di competenze del personale tecnico-amministrativo, per svolgere in modo sempre più efficace e con minore pressione il proprio ruolo e direzionare gli sforzi del personale verso i processi chiave dell'Ateneo.</p> <p>Il patrimonio brevettuale e strumentale dell'Ateneo costituisce il punto partenza per puntare allo sviluppo della terza missione, attraverso la commercializzazione e lo sfruttamento economico delle conoscenze. A ciò si aggiungono le attività di formazione continua e di contributo allo sviluppo economico-sociale.</p> <p>Il MIUR non ha ancora emanato le linee di indirizzo ministeriali per la programmazione triennale; per tale ragione l'Università di Siena non ha ancora adottato il nuovo documento di programmazione strategica triennale 2019/2021. Gli indirizzi e le risorse che saranno stanziati dal MIUR potranno essere destinate ad azioni nuove ovvero al consolidamento di quelle esistenti.</p>	<p>Nuove modalità di distribuzione del FFO (modifiche in atto sulla composizione del FFO sulla base della quota storica, della quota premiale, del costo standard per studente, e l'intervento perequativo) che hanno determinato un trend discendente dei finanziamenti.</p> <p>Dinamica del costo del personale da monitorare allo scopo di assicurare la solidità economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo. Essa risente, infatti, dei provvedimenti normativi sul trattamento economico dei docenti che ne comportano un incremento progressivo e sostanziale, e dei piani straordinari ministeriali che vincolano le scelte e non garantiscono un pieno ristoro dei costi da sostenere.</p> <p>Potenziale riduzione del numero di studenti legata alla crisi economica in atto sia a livello nazionale sia a livello locale (meno studenti provenienti da altre regioni, meno studenti toscani). Minor gettito dei proventi didattici, anche a causa della no-tax area.</p> <p>Trasporto pubblico locale insufficiente e vie di comunicazione non adeguate alle esigenze del territorio.</p> <p>Elevato numero di pensionamenti all'interno del corpo docente nei prossimi anni, con il rischio di un impoverimento dei settori scientifico-disciplinari.</p> <p>Finanziamenti pubblici e privati in calo a causa della congiuntura economica, e conseguente esigenza di aumentare la competitività dell'Ateneo.</p> <p>Potenziale contenzioso con l'Azienda Sanitaria Locale Toscana Sud-est (ex Asl 7) relativamente alla conduzione e alla manutenzione degli edifici Conolly e Kraepelyn all'interno dell'ex ospedale psichiatrico.</p>	

### 3. L'AMMINISTRAZIONE

#### 3.1. L'organizzazione amministrativa

L'attuale struttura tecnico-gestionale dell'Università di Siena è strutturata in unità organizzative articolate su tre livelli gerarchici:

- **aree**, attribuite alla responsabilità di un dirigente;
- **divisioni** (unità organizzative di II livello), attribuite alla responsabilità di un capo divisione (attualmente attribuite a personale di categoria EP);
- **servizi/uffici** (unità organizzative di I livello), attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio.

L'attuale Direttore generale, dott. Emanuele Fidora, è in carica dal 9 aprile 2018. Nei primi mesi dell'anno il dott. Giovanni Colucci, già Vicario del Direttore generale, ha ricoperto l'incarico di Direttore generale reggente.

L'attuale organizzazione prevede 8 aree dirigenziali; nelle aree cui non è preposto alcun dirigente i responsabili di divisioni o di uffici fanno temporaneamente capo al Direttore generale. Si rinvia, per i dettagli sulla struttura organizzativa attiva dal 31.12.2018, all'organigramma allegato alla presente.

Per ciò che concerne le strutture dipartimentali, alle Segreterie amministrative di dipartimento (15) si aggiungono i Presidi, strutture istituite per rispondere alle esigenze amministrative e tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti: Presidio Le Scotte, Presidio Mattioli, Presidio Pian de' Mantellini – Porta Laterina, Presidio Polo Umanistico, Presidio San Francesco, Presidio San Miniato, Presidio San Niccolò, Presidio di Arezzo (ex Servizi generali della sede di AR).

Per ciò che concerne la didattica dipartimentale, le relative unità organizzative sono collocate nell'ambito dell'Area servizi allo studente (Uffici studenti e didattica; Ufficio servizio agli studenti per l'area medica).

I provvedimenti di organizzazione dell'Ateneo sono disponibili alla pagina web:

<https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione/provvedimenti-di-organizzazione>

Da menzionare, per quanto concerne i mutamenti organizzativi, la disattivazione del CUPREL (Centro Universitario per lo Studio e lo Sviluppo dei Sistemi di Prevenzione e Protezione dei Lavoratori) a fine novembre.

Nel seguito si riportano i dati relativi al personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per area funzionale al 31.12.2018.

#### PTA DI RUOLO PER AREA FUNZIONALE AL 31.12.2018<sup>16</sup>

Area Funzionale	Categoria B	Categoria C	Categoria D	Categoria EP	Dirigenti	Lettori	Totale
Area Amministrativa - Gestionale			156	9			165
Area non definita	2	125	155	19	1	36	338
Area Servizi Generali e Tecnici	32						32
Area Amministrativa	9	232		1			242
Area Biblioteche		9	1				10
Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati		126	30	2			158
<b>TOTALE</b>	<b>43</b>	<b>492</b>	<b>342</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>945</b>

<sup>16</sup> Fonte dati: Proper al 31.12.2018 personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato.

### 3.2. Progetto Good Practice: customer satisfaction, analisi di efficienza e di efficacia, benessere organizzativo

Dal 2016 l'Università di Siena, dopo anni di assenza, è tornata a partecipare al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di misurare le prestazioni delle attività amministrative nelle università, confrontare tali prestazioni all'interno del sistema universitario e identificare le good practices, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti), sia in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi gestiti.

Dagli Atenei aderenti è emersa l'esigenza di anticipare le tempistiche di rilevazione, in modo da riferire in merito nella Relazione sulla performance; per tale ragione nel 2019 è già stata effettuata la rilevazione del Benessere organizzativo (dal 8 al 26 aprile 2019 – rivolta al personale tecnico-amministrativo) e quella relativa all'efficacia (Customer satisfaction) dei servizi erogati dall'Università di Siena (dal 14 al 31 maggio 2019 - rivolta al personale docente, ai dottorandi e agli assegnisti di ricerca).

Al momento della stesura del presente documento è in corso la raccolta dei driver per l'analisi di efficienza per il calcolo del costo unitario per ciascuna voce (costo del personale/appositi driver).

Per quanto riguarda la rilevazione di **CUSTOMER SATISFACTION e il relativo benchmarking con gli altri Atenei (rilevazione 2018)**<sup>17</sup>, la prima è stata caratterizzata da un elevato grado di partecipazione del personale coinvolto nella compilazione dei questionari, pari a:

- Docenti, dottorandi e assegnisti: 40%;
- Personale tecnico-amministrativo: 64%
- Studenti: primo anno (13%) e seguenti (11%)

Nel questionario era chiesto di esprimere il grado di soddisfazione in un range da 1 (per nulla soddisfatto) a 6 (molto soddisfatto).

#### *Customer Satisfaction complessiva docenti, dottorandi, assegnisti*

MACRO AREE	Personale	Servizi generali e logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Didattica	Ricerca	Biblioteche
Siena	4,34	3,93	3,86	3,92	4,37	3,99	4,84
Media Atenei	4,30	3,64	3,71	4,07	4,19	3,93	4,62

#### *Customer Satisfaction complessiva personale tecnico-amministrativo*

MACRO AREE	Personale	Servizi generali e logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Contabilità
Siena	3,33	3,58	3,48	3,74	3,59
Media Atenei	3,71	3,50	3,60	4,05	3,98

#### *Customer Satisfaction complessiva studenti I anno*

MACRO AREE	Orientamento entrata	Servizi gen. e logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Didattica	Biblioteche	Diritto allo studio
Siena	4,12	4,47	4,12	4,24	4,16	4,76	4,35
Media Atenei	3,89	4,18	3,89	3,96	3,76	4,52	4,18

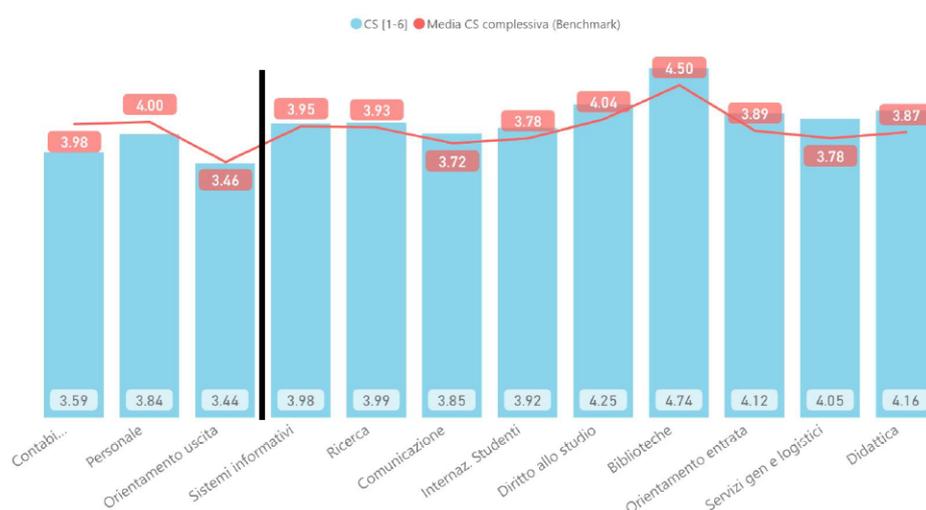
<sup>17</sup> Le informazioni che seguono sono pubblicate alla pagina web Unisi <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/costi-contabilizzati>

### Customer Satisfaction complessiva studenti anni successivi

MACRO AREE	Servizi gen. e logistici	Comunicazione	Sistemi informativi	Internazionalizzazione studenti	Didattica	Biblioteche	Diritto allo studio	Orientamento uscita
Siena	4,22	3,92	4,03	3,92	3,95	4,62	4,14	3,44
Media Atenei	3,86	3,67	3,68	3,78	3,62	4,38	3,90	3,46

Il posizionamento dell'Ateneo nei servizi oggetto di indagine di customer satisfaction, rispetto alla media di riferimento per gli Atenei (aggregata per DDA, PTA e studenti), è soddisfacente.

## La Percezione dei Servizi: Benchmark Esterno



Il grafico riporta il posizionamento dell'ateneo nei servizi oggetto di indagine di customer satisfaction e riporta in azzurro la performance dell'ateneo, in rosso la media di riferimento per gli atenei (aggregata per DDA, PTA e studenti).

I servizi alla sinistra della barra verticale sono quelli per cui la soddisfazione percepita è inferiore rispetto alla media degli atenei, come si evidenzia per supporto alla contabilità, gestione del personale e orientamento in uscita.

Quelli alla destra mostrano invece performance superiore alla media, con i servizi di supporto alla didattica che registrano lo scostamento positivo più considerevole.

La rilevazione dell'efficienza amministrativa ha consentito di comparare i costi dell'Ateneo, con quelli degli altri Atenei. Il cruscotto di sintesi dei servizi amministrativi esprime il posizionamento dell'Ateneo rispetto all'efficienza (costo unitario) e all'efficacia (customer satisfaction) del servizio.

Ateneo	2. Contabilità	4. Comunicazione	6. Personale	10. Servizi generali e logistici	11. Sistemi informativi	12. Orientamento in entrata	15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	17. Orientamento in uscita	18. Internazionalizzazione studenti	20. Biblioteche
Costo unitario Siena	6,05 €	690,51 €	765,56 €	42,87 €	648,97 €	200,94 €	233,27 €	416,97 €	155,50 €	170,79 €
Media Atenei	7,02 €	467,05 €	884,02 €	17,66 €	860,43 €	143,41 €	157,43 €	108,34 €	226,97 €	119,68 €
CS Siena	3,59	3,85	3,84	4,05	3,98	4,12	4,16	3,44	3,92	4,74
CS media Atenei	3,98	3,72	4,00	3,78	3,95	3,89	3,87	3,46	3,78	4,50

Ateneo	1. Pianificazione, controllo e statistica	3. Affari legali e istituzionali	5. Servizi sociali e welfare	8. Edilizia Interventi sul costruito	9. Approvvigionamenti	14. Gestione delle borse di studio	16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali, internaz. e c/terzi	26. Gestione museale e/o archivistica
Costo unitario Siena	2,34 €	770,94 €	179,86 €	6,70 €	46,58 €	1.417,51 €	927,63 €	1.183,69 €	105,77 €	17,93 €
Media Atenei	3,35 €	863,21 €	102,55 €	3,53 €	80,08 €	188,43 €	738,99 €	11.344,07 €	80,12 €	94,70 €

L'indagine di customer satisfaction per l'anno in corso è stata effettuata a partire dal 14 maggio 2019 e prorogata sino al 10 giugno 2019. I risultati del benchmarking saranno noti in autunno. Gli esiti relativi all'Università di Siena sono stati utilizzati per il calcolo dell'indicatore globale di gestione (vedasi paragrafi 4.3.3 e 4.4.1).

L'indagine sul **BENESSERE ORGANIZZATIVO** è volta a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti al fine di favorirne il miglioramento e rendere possibile l'identificazione di azioni di miglioramento funzionale dell'Ateneo e di valorizzazione delle risorse umane.

Il questionario si basa sullo schema nazionale proposto dall'ANAC e su alcune integrazioni/modifiche sulla base delle indicazioni suggerite da un apposito gruppo di esperti in materia.

I risultati della rilevazione condotta nel 2018 sono stati diffusi in diverse occasioni, e precisamente:

- il 17 dicembre 2018 in apposita giornata organizzata dal Nucleo di Valutazione
- il 26 marzo 2019 durante la Giornata della trasparenza.

Le relative presentazioni sono disponibili alla pagina web:

<https://www.unisi.it/ateneo/progetti-di-ateneo/progetto-good-practice/good-practice-2018>

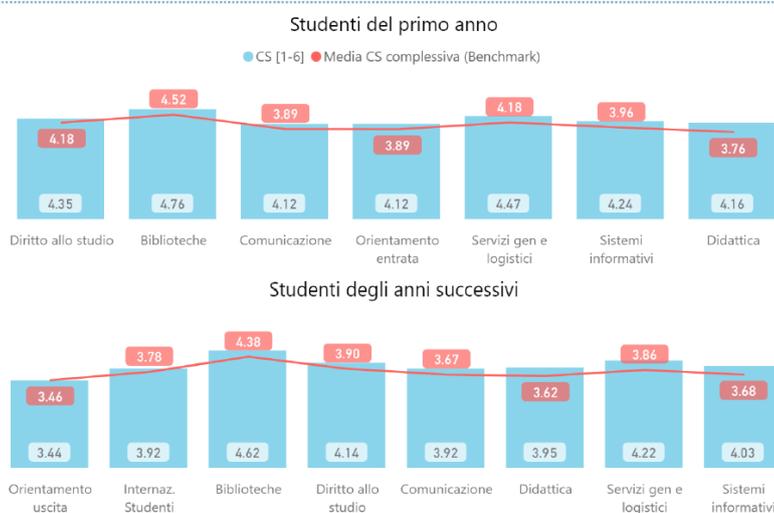
Per rispondere alle esigenze rilevate in tale contesto, in particolare riguardo alla conoscenza e al funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione, è stata organizzata la Giornata della performance (16 maggio 2019), nell'ambito della quale sono stati illustrati gli obiettivi del Piano della performance e la valutazione del personale secondo il nuovo Sistema (approvato dal C.d.A. il 25.01.2019).

Le slide sono pubblicate al link:

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

### 3.3. Migliorare la qualità dei servizi erogati agli studenti

## La Percezione dei Servizi: Benchmark Esterno - Studenti



Il grafico riporta il posizionamento dell'ateneo nei servizi rivolti agli studenti del I anno (in alto) e degli anni successivi (in basso) e riporta in azzurro la performance dell'ateneo, in rosso la media di riferimento.

Per quanto riguarda gli studenti del I anno, tutti i servizi riportano CS superiore alla media, con i servizi di segreteria didattica che riportano lo scostamento positivo più considerevole.

Per quanto riguarda gli studenti degli anni successivi al primo, solo il servizio di orientamento in uscita riporta alcune criticità. Gli altri servizi mostrano CS superiore alla media, con i sistemi informativi che riportano lo scostamento positivo più importante.

## 4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

### 4.1 Obiettivi strategici

Il Piano della performance 2018/2020 è stato elaborato in continuità con il precedente, sulla scorta del documento di **pianificazione strategica triennale dell'Ateneo** approvato dal C.d.A. nella seduta del 16 dicembre 2016, che si ispira al programma del Rettore e alle "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2015-2018" contenute nel D.M. 8 agosto 2016, n. 635.

Tra le opzioni da scegliere nell'ambito della programmazione ministeriale in termini di obiettivi, azioni e indicatori, si riportano nella tabella seguente le scelte effettuate dall'Ateneo senese, i valori di partenza per ciascuno degli indicatori proposti e i target fissati.

PROGETTO	AZIONE		INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET
Miglioramento della programmazione 2013-2015 su azioni di sistema	A_A_2	Orientamento e tutoraggio	proporzione di laureati entro la durata normale del corso	0,489	0,530
	A_B_1	Internazionalizzazione	nr. corsi di Laurea (L, LM, LMCU) internazionali	8	11
Modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca	B_A_2	Allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	% incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi	€ 14.168.028,00	€ 16.000.000,00
	B_A_x	Progetto di Ateneo	progetto, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione	0	1

Come comunicato dal MIUR con nota prot. 6678 del 3.4.2018 relativamente alla "verifica dei risultati conseguiti 2019 obiettivi A – C" dell'Ateneo nell'ambito delle Linee Generali di Indirizzo 2016 – 2018 (D.M. 635/2016), la rilevazione sul sito riservato per PRO3 sarà disponibile fino al 28 giugno 2019.

L'Università di Siena, nel corso della redazione della presente Relazione, non ha ancora concluso la rilevazione, e pertanto, dovendo presentarla al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e al Nucleo di valutazione per la validazione con un congruo anticipo rispetto alle sedute previste, non può essere al momento data contezza dei risultati conseguiti.

Per la stessa ragione, per il calcolo del secondo indicatore parziale di performance didattica, sono considerati i valori già disponibili e certificati, come previsto dal SMVP di riferimento.

Nel perseguimento degli obiettivi strategici l'Ateneo ha dato notevole risalto, anche alla luce del passato, al concetto che lo stesso deve andare di pari passo con il mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria e della liquidità.

Sempre maggiore è l'attenzione non solo al processo di budgeting (sul quale l'Ateneo sta affinando, sulla base dell'esperienza e dello sviluppo dell'apposito applicativo, le modalità e le procedure interne, nonché implementando il coinvolgimento dei delegati del Rettore, al fine di assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici e la pianificazione operativa), ma anche al monitoraggio e al controllo degli eventuali scostamenti, nell'ottica dell'implementazione di un efficace controllo di gestione.

Ciò anche in relazione al decremento costante delle risorse provenienti dal MIUR, che impongono l'adozione di scelte in grado di gestire la coesistenza tra la logica accademica e quella economica.

## 4.2. L'albero della performance

Dal documento di programmazione triennale d'Ateneo 2016/2018 è possibile estrapolare una sintesi delle linee di attività (coniugate in Aree strategiche e articolate in Visioni strategiche) ad esse connesse, esplicitando quindi gli obiettivi della performance organizzativa contenuti nel piano integrato della performance 2017/2019 (esplicitati dettagliatamente nella tabella A che costituisce parte integrante del presente documento). Sono riepilogate le percentuali di conseguimento degli obiettivi.

Aree strategiche	Visione strategica	Obiettivi strategici
<b>RICERCA + FORMAZIONE (R+F)</b>	<b>Orientamento alla qualità (OQ) + Collaborazione attrattiva (CA) = 93%</b>	<i>ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' (ESITI CEV, TURNOVER, CONSOLIDARE E RINGIOVANIRE IL CORPO ACCADEMICO, UNI-INAIL, NDV-CPDS), HUMAN RESOURCES EXCELLENCE</i>
<b>RICERCA DI QUALITA' (R)</b>	<b>Orientamento alla qualità (OQ) = 100%</b>	<i>POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA</i>
	<b>Rinnovamento del capitale relazionale ed organizzativo a sostegno della ricerca (RC) = 99%</b>	<i>INTERNATIONAL RANKING</i>
		<i>PIANO DELLA COMUNICAZIONE</i>
<b>FORMAZIONE (F)</b>	<b>Collaborazione attrattiva (CA) = 100%</b>	<i>ASSET MANAGEMENT</i>
		<i>MIGLIORAMENTO ESPERIENZA DI ENROLLMENT</i>
		<i>STUDENT JOURNEY DIGITALIZZAZIONE</i>
	<b>Multidimensionalità (M) = 100%</b>	<i>USIENA-INTEGRA</i>
		<i>DOTTORATI INNOVATIVI</i>
<b>CA + M = 100%</b>	<i>PUBLIC ENGAGEMENT - OPEN BADGE</i>	
<b>SUPPORTO ALLO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE (SE)</b>	<b>Diffusione e valorizzazione economica della conoscenza (DC) + Nuova imprenditorialità (NI) = 50%</b>	<i>STUDENT JOURNEY UNIRSI - GPRO</i>
	<b>Interazioni con il territorio di riferimento (IT) = 97,5%</b>	<i>PUBLIC ENGAGEMENT - LABORATORI CONGIUNTI E SPIN-OFF</i>
<b>GESTIONE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE (GTA)</b>	<b>Semplificazione: miglioramento dell'efficacia/efficienza (SE) = 99%</b>	<i>CITTA' E ISTITUZIONI CULTURALI (MUSEI ACCESSIBILI E INCLUSIVI/MUSEO STRUMENTARIA MEDICA/WSIENA)</i>
		<i>REVISIONE NORME E REGOLAMENTI/MIGLIORARE L'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E GIURISPRUDENZIALE</i>
		<i>REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI</i>
		<i>AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI</i>
		<i>NUOVE FORME DI INCENTIVAZIONE PERSONALE TAB/FABBISOGNI PERSONALE TAB</i>
		<i>MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA</i>
	<i>ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - RETE TAC</i>	
<b>Innovazione e sviluppo (I+S) = 98%</b>	<i>ADEGUAMENTO IDENTITY MANAGEMENT</i>	

	AGENDA DIGITALE
	ASSESSMENT FASCICOLI
	ASSET MANAGEMENT ARCHIBUS
	CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI
	PIANO DEI SISTEMI/SERVIZI ALLA PERSONA
	PARTECIPAZIONE UNISI AL PROGETTO GOOD PRACTICE
	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
	FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

### 4.3. Gli indicatori globali di Ateneo

Il S.M.V.P. in vigore per il 2018 definisce gli indicatori globali di Ateneo, finalizzati a fornire una rappresentazione sintetica della performance realizzata, sia a livello di Ateneo sia di singolo dipartimento, con riferimento alle attività core dell'Ateneo:

- didattica
- ricerca e terza missione
- gestione

Il calcolo degli indicatori globali è fondato:

- su dati derivanti dal modello elaborato e adottato dall'Università di Siena, e approvato dagli organi di governo, per la distribuzione ai dipartimenti dei POE (punti ordinario equivalenti) derivanti da turn over e dai piani straordinari per il reclutamento; ciò anche al fine di consentire un agevole calcolo a livello dipartimentale.
- su dati/indicatori utilizzati a livello ministeriale per il finanziamento, la valutazione e il monitoraggio del sistema universitario (FFO, programmazione triennale PRO3).

In allegato al presente documento la tabella di ripartizione dei POE ai dipartimenti (POE TO 2018), deliberata dal C.d.A. il 25.1.2019<sup>18</sup>.

#### 4.3.1 Indicatore globale di performance didattica

L'indicatore globale di performance della didattica è costituito da due indicatori parziali; il primo si basa principalmente sugli elementi inseriti nel modello di distribuzione dei punti POE. Il secondo su dati/indicatori ministeriali.

##### 1) Primo indicatore parziale di performance didattica

È costruito sommando i seguenti elementi:

- a)  $(N. \text{ studenti anno } t / N. \text{ studenti anno } t-1) * 0,7$
- b)  $(N. \text{ laureati ultimo triennio anno } t / N. \text{ laureati ultimo triennio anno } t-1) * 0,1$
- c)  $(N. \text{ CFU prestati anno } t / N. \text{ CFU prestati anno } t-1) * 0,1$
- d)  $((\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t) / (\text{CdS-curricula in lingua inglese/CdS-curricula offerti anno } t-1)) * 0,1$

<sup>18</sup> Disponibile alla pagina web Unisi  
<https://www.unisi.it/ateneo/programmazione/programmazione-ruoli/reclutamento-docenti-su-turn-over>

Gli elementi sono rilevati nell'anno di riferimento della performance (t) e nell'anno scelto per effettuare il confronto (t-1); se non diversamente specificato si tratta dell'anno immediatamente precedente, messi in relazione con il seguente rapporto: valore anno di riferimento della performance / valore anno di confronto.

Nel seguito la tabella riepilogativa dei valori rilevati.

PARAMETRO	PESO	2018 (PT)	2017 (PT-1)	1° INDICATORE PARZIALE DID = (PT/PT-1)*PESO
a) N. studenti iscritti A.A.2017/2018 e 2016/2017 (Anagrafe Nazionale Studenti)	0,70	16.052	15.798	0,711
b) N. laureati nel triennio (modello POE)	0,10	10.755	10.752	0,100
c) N. CFU (modello POE)	0,10	946	1139	0,083
d) CdS-curricula in lingua inglese (degree courses A.A. 2018/2019 e 2017/2018)	0,10	18	16	0,113
	<b>1</b>			<b>1,007</b>

## 2) Secondo indicatore parziale di performance didattica

I parametri di riferimento, e i relativi pesi, per il calcolo del secondo indicatore parziale sono precisati nella tabella che segue. Taluni dati sono contenuti nei decreti MIUR di ripartizione del FFO, taluni provengono dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3).

Si evidenzia che, a seguito delle modifiche intervenute tra il 2017 e il 2018 nel modello di calcolo e ripartizione dell'FFO, in particolare per ciò che concerne (D.M. 768/2018) il "valore degli studenti entro 1 anno fuori corso" (che riprende comunque l'A.A. 2016/2017), i parametri non risultano confrontabili negli ultimi due anni di riferimento 2017 e 2018, per cui, come già precisato per la PRO3, per il calcolo del secondo indicatore parziale di performance didattica sono considerati i valori già disponibili e certificati, come previsto dal SMVP di riferimento.

PARAMETRO	PESO	2018 (PT)	2017 (PT-1)	SECONDO INDICATORE PARZIALE DID = (PT/PT-1)*PESO
1) N. studenti in corso (FFO 2016-2017)	0,7898	11.012	10.829	0,803
2) % N. studenti in mobilità Erasmus in ingresso (POE 2018 e 2017 – incoming/iscritti)	0,0126	3,33%	3,03%	0,014
3) % iscritti per la prima volta ai CdS con titolo conseguito all'estero (PRO3 D_3_3 - 2016/2017 e 2017/2018)	0,0146	0,093	0,094	0,014
4) Numero di studenti in mobilità all'estero che hanno sostenuto CFU PRO3 A_B_4 (2016/2017) vs E3 (2015/2016)	0,0165	0,011	0,01	0,018
5) CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari (PRO3 D_3_1 - 2016 e 2017)	0,0223	0,012	0,011	0,024
6) a=studenti in corso con almeno 20 cfu nell'anno (FFO 2016-2017)	0,0752	11.012	10.829	0,076
7) b=costo studente unitario (FFO 2016-2017)	0,0026	7.175	7.175	0,003
8) Costo standard (a*b)	0,0026	79.012.262	77.698.075	0,003
9) N. studenti regolari (equivalenti a tempo pieno escluso immatricolati e iscritti 1° anno LM) - ANS	0,0112	7.715	7.175	0,012
10) Laureati che hanno acquisito almeno 12 cfu all'estero (PRO3 D_3_2 - 2016 e 2017)	0,0223	0,089	0,072	0,028
11) N. di DR dell'ultimo ciclo concluso con almeno 3 mm all'estero (FFO 2015 e 2016)	0,0016	48	12	0,006

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. (PRO3 D_2_1 - 2015/2016 e 2016/2017)	0,0162	0,535	0,540	0,016
13) Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended" (programmazione triennale)	0,0037	7	7	0,004
14) Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera (Indicatore A_B_1)	0,0017	13	10	0,002
15) Numero di corsi di studio (L) con esiti occupazionali a 1 anno dal titolo di studio in miglioramento (PRO3 A.A.3)	0,0071	34,1	35,1	0,007
	<b>1</b>			<b>1,030</b>

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):

$$\text{IndGlobalePerfDid} = (\text{primolndParzDid} + \text{secondolndParzDid}) / 2$$

**Il valore dell'indicatore globale di didattica, per il 2018, risulta pari a 1,018.**

Per quanto riguarda il calcolo dell'indicatore globale di didattica relativo ai dipartimenti, essendo i parametri sopra descritti già contenuti nel modello POE, per semplificazione e per omogeneità di valutazione si adottano i dati in esso contenuti.

DIP.	a) Studenti iscritti (laurea e post-laurea)			b) laureati nel triennio			c) N. CFU			d) CdS-curricula in lingua inglese			IPD 1	IPD2	INDICATORE GLOBALE DIDATTICA DIP.
	modello POE 2018	modello POE 2017	(peso 0,7)	modello POE 2018	modello POE 2017	(peso 0,1)	modello POE 2018	modello POE 2017	(peso 0,1)	modello POE 2018	modello POE 2017	(peso 0,1)			
	n. 15	n. 15		n. 38	n. 39		n. 40	n. 41		n. 42	n. 43				
DIISM	979	945	0,725	549	562	0,098	23	30	0,077	4	4	0,100	<b>1,000</b>	<b>1,030</b>	<b>1,01</b>
DSFTA	252	246	0,717	220	225,5	0,098	49	48	0,102	0	0	0,000	<b>0,917</b>	<b>1,030</b>	<b>0,97</b>
DSV	714	785	0,637	568	525,5	0,108	90	68	0,132	1	1	0,100	<b>0,977</b>	<b>1,030</b>	<b>1,00</b>
DBCFC	1484	1525	0,681	785	734	0,107	28	158	0,018	1	1	0,100	<b>0,906</b>	<b>1,030</b>	<b>0,97</b>
DBM	609,95	725,79	0,588	651,83	645,8	0,101	101	116	0,087	3	2	0,150	<b>0,926</b>	<b>1,030</b>	<b>0,98</b>
DMMS	943,1	921,48	0,716	630,79	637,21	0,099	116	117	0,099	1	0	0,150	<b>1,065</b>	<b>1,030</b>	<b>1,05</b>
DSMCN	2035,95	1790,73	0,796	680,38	733,99	0,093	139	76	0,183	0	0	0,000	<b>1,071</b>	<b>1,030</b>	<b>1,05</b>
DSFUCI	909	830,75	0,766	787	863,25	0,091	24	68	0,035	0	0	0,000	<b>0,892</b>	<b>1,030</b>	<b>0,96</b>
DFCLAM	964,5	922,25	0,732	595,5	519,25	0,115	63	6	1,050	0	0	0,000	<b>1,897</b>	<b>1,030</b>	<b>1,46</b>
DSSBC	770,93	688	0,784	449	533,75	0,084	42	105	0,040	0,33	0	0,133	<b>1,041</b>	<b>1,030</b>	<b>1,04</b>
DISPOC	1040,64	927,75	0,785	631	619,25	0,102	123	48	0,256	1,33	2	0,067	<b>1,210</b>	<b>1,030</b>	<b>1,12</b>
DISPI	726,93	671,25	0,758	548,5	584,5	0,094	57	84	0,068	1,34	1	0,134	<b>1,054</b>	<b>1,030</b>	<b>1,04</b>
DEPS	1408,5	1772	0,556	1362,5	1342	0,102	51	82	0,062	2,5	2,5	0,100	<b>0,820</b>	<b>1,030</b>	<b>0,93</b>
DISAG	1952,5	1634	0,836	1366,5	1311	0,104	18	64	0,028	2,5	2,5	0,100	<b>1,069</b>	<b>1,030</b>	<b>1,05</b>
DIGIUR	1441	1610	0,627	930	915	0,102	22	69	0,032	0	0	0,000	<b>0,760</b>	<b>1,030</b>	<b>0,90</b>
	<b>16232</b>	<b>15995</b>		<b>10755</b>	<b>10752</b>		<b>946</b>	<b>1139</b>		<b>18</b>	<b>16</b>				

### 4.3.2 Indicatore globale di performance ricerca

L'indicatore globale di performance della ricerca è costituito da due indicatori parziali; il primo si basa sugli elementi inseriti nel modello, già illustrato, di distribuzione dei punti POE. Il secondo su dati/indicatori ministeriali.

#### 1) Primo indicatore parziale di performance ricerca

È costruito sommando i seguenti elementi:

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

Si evidenzia che, a seguito della pubblicazione dei risultati della VQR 2011-2014, il modello POE è stato aggiornato utilizzando l'indicatore IRDF (VQR 2011-14), opportunamente ponderato per eliminare il fattore dimensionale, in sostituzione dei precedenti indicatori IRFD e IDVA (1+IPR) relativi alla VQR 2004-10. Nel calcolo dell'indicatore è stato pertanto confermato il valore dell'anno precedente.

I dati finanziari sono attestati nei bilanci d'esercizio relativi agli anni 2017 e 2018.

PARAMETRO	2018 (PT)	2017 (PT-1)	PESO	PRIMO INDICATORE PARZIALE RICERCA = (PT/PT-1*peso)
1) Finanziamenti su bandi competitivi (proventi da ricerche con finanziamenti competitivi)	6.824.868	7.085.267	0,2	0,19
2) Prestazioni in conto terzi (proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico)	2.994.365	2.879.175	0,1	0,10
3) n. figure in formazione/n. docenti	1,79	1,62	0,1	0,11
4) n. giorni all'estero (docenti)	191	189	0,2	0,20
5) $[(1+IPR)dip/\Sigma(1+IPR)dip]$ (POE)	19,243	19,243	0,4	0,40
			<b>1</b>	<b>1,01</b>

#### 2) Secondo indicatore parziale di performance ricerca

I parametri di riferimento, e i relativi pesi, per il calcolo del secondo indicatore parziale sono i seguenti. I dati sono contenuti nei decreti MIUR di ripartizione del FFO relativamente agli anni 2017 e 2018.

PARAMETRO	STANZIAMENTO MIUR 2018 (PT)	STANZIAMENTO MIUR 2017 (PT-1)	PESO	SECONDO INDICATORE PARZIALE RICERCA = (PT/PT-1* peso)
1) FFO PREMIALE A (assegnazione VQR premiale A)	15.504.612	14.059.101	69,71%	0,77
2) FFO PREMIALE B (politiche di reclutamento)	4.390.054	3.729.698	21,23%	0,25
3) DOTTORATO DI RICERCA	2.487.934	2.160.261	9,06%	0,10
			<b>100,00%</b>	<b>1,12</b>

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):

$$\text{IndGlobalePerfRic} = (\text{primolndParzRic} + \text{secondolndParzRic}) / 2$$

**Il valore dell'indicatore globale di ricerca è pari a 1,07.**

Nel seguito il calcolo dell'indicatore relativo ai dipartimenti.

Stante che i docenti all'estero possono appartenere a dipartimenti diversi di anno in anno (e che, pertanto, il numeratore o il denominatore della formula risultano frequentemente uguali a zero), l'elemento n. 4 perde di significatività nel confronto dipartimentale. Il SMVP prevede quindi che si escluda dal calcolo dell'indicatore a livello dipartimentale, e pertanto i pesi sono così ridistribuiti: 0,25; 0,125; 0,125; 0,5.

DIP.	P1= finanziamenti competitivi	P1 * 0,25	P2 = conto terzi	P2* 0,125	P3 = PF/DOC	P3* 0,125	P4= % miglioramento (IRDF/prodotti attesi) modello POE	P4* 0,5	IPR 1	IPR2	INDICATORE GLOBALE RICERCA DIP.
DIISM	0,81	0,203	1	0,125	1,08	0,135	0,951	0,475	0,938	1,12	<b>1,03</b>
DSFTA	0,06	0,015	1	0,125	1,91	0,239	1,005	0,502	0,881	1,12	<b>1,00</b>
DSV	1,00	0,250	1	0,125	1,67	0,208	1,053	0,527	1,110	1,12	<b>1,12</b>
DBCFC	1,00	0,250	0,98	0,123	2,22	0,278	1,035	0,518	1,168	1,12	<b>1,14</b>
DBM	1,00	0,250	0,98	0,123	5,25	0,656	1,187	0,594	1,623	1,12	<b>1,37</b>
DMMS	-	0,000	1	0,125	3,48	0,435	0,94	0,47	1,030	1,12	<b>1,07</b>
DSMCN	-	0,000	0,8	0,100	2,62	0,328	0,783	0,392	0,820	1,12	<b>0,97</b>
DSFUCI	1,00	0,250	0	0,000	0,24	0,030	1,045	0,523	0,803	1,12	<b>0,96</b>
DFCLAM	1,00	0,250	0	0,000	1,81	0,226	1,146	0,573	1,049	1,12	<b>1,08</b>
DSSBC	-	0,000	1	0,125	1,51	0,189	1,066	0,533	0,847	1,12	<b>0,98</b>
DISPOC	1,00	0,250	1	0,125	0,82	0,102	1,267	0,634	1,111	1,12	<b>1,12</b>
DISPI	-	0,000	1	0,125	0,17	0,021	0,959	0,48	0,626	1,12	<b>0,87</b>
DEPS	-	0,000	0,25	0,031	0,80	0,099	1,092	0,546	0,677	1,12	<b>0,90</b>
DISAG	1,00	0,250	1	0,125	0,31	0,038	0,865	0,433	0,846	1,12	<b>0,98</b>
DIGIUR	-	0,000		0,000	0,79	0,098	1,071	0,536	0,634	1,12	<b>0,88</b>

#### 4.3.3 Indicatore globale di performance gestione

Anche l'indicatore globale di performance della di gestione è costituito da due indicatori parziali.

##### 1) Primo indicatore parziale di performance gestione

È dato dall'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) calcolato a livello ministeriale.

L'ultimo valore disponibile sull'applicativo PROPER è riferito al 2017, ed è pari a **1,04**.

La rilevazione relativa al 2018 è stata chiusa il 14 giugno 2019 (come da nota MIUR prot. 8517 del 15.5.2019), e sono in corso le verifiche da parte del Ministero.

##### 2) Secondo indicatore parziale di performance gestione

Per quanto riguarda invece l'attività di gestione interna all'Ateneo, si distinguono due ambiti:

- quello relativo alle strutture dipartimentali;
- 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: a) dal personale afferente alle segreterie amministrative di dipartimento, al "settore ricerca dipartimenti" e agli uffici studenti e didattica dipartimentali; b) dal rimanente personale delle strutture amministrative e di servizio.

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 delle seguenti formule:

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

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

Nel seguito i dati relativi all'anno in analisi<sup>19</sup>. Nel calcolo dell'indicatore parziale di gestione si divide il risultato per il numero di parametri indicati al netto di quelli non valorizzati.

	Somma di ore dovute (D)	Somma di ore lavorate (L)	L/D	% L
GLOBALE ATENEO	1.419.381	1.308.229	92,17%	100,00%
DIPARTIMENTI (SA, SR, USD)	572.457	531.554	92,85%	40,63%
AMM. CENTRALE	846.924	776.775	91,72%	59,38%

#### **a) indicatore parziale di gestione amministrazione centrale**

PARAMETRI	RISULTATO 2018	RISULTATO 2017	PARAMETRI (2018/2017)
1) customer satisfaction per i servizi forniti	59,14%	62,74%	0,943
2) ore lavorate/ore contrattuali retribuite	91,72%	77,24%	1,187
3) employee satisfaction	3,46	3,42	1,012
4) n. posti banditi/n. posti programmati (docenti)	100%	100%	1
5) crediti riscossi nell'anno/crediti riscuotibili	89,00%	89,81%	0,990
6) debiti pagati nell'anno/debiti scaduti	94,90%	99,93%	0,950
7) giorni medi per i pagamenti (indicatore di tempestività dei pagamenti)	-1 giorno	-2 giorni	2,0
8) flussi di cassa attivi/flussi di cassa attivi previsti	103,2%	104,0%	0,992
9) flussi di cassa passivi/flussi di cassa passivi previsti	103,2%	104,0%	0,992
10) valore del patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	14.357.483,90	6.634.078,17	2,164
11) apertura al pubblico uffici studenti e didattica: ore settimanali di apertura al pubblico/(ore annuali lavorate dal pta afferente/52)[fonte relazione Vicario]	17,5 ore in media; 1777,06 ore annue lavorate =0,512	17,5 ore in media; 1522,30 ore annue lavorate = 0,597	0,858
12) Help desk e assistenza informatica: ore settimanali di copertura del servizio/(ore annuali lavorate dal pta afferente/52)	126 ore la settimana (3,5 persone) Ufficio esercizio e tecnologie + 108 ore la settimana 3 unità full time Ufficio Gestione della domanda e servizio statistico; 8480,13=1,435	72 ore la settimana (2 persone) Ufficio esercizio e tecnologie + 72 ore la settimana 2 unità full time (sei su turno) Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per gli studenti; ore lavorate: 9863,03 = 0,759	1,890
13) percentuale di sezioni amministrazione trasparente aggiornate [fonte intervento Giornata	90%	92%	0,978

<sup>19</sup> Dati ore lavorate 2018 forniti dal Direttore generale vicario. Per il calcolo delle ore dovute si è tenuto conto del numero dei giorni dell'anno 2018, al netto dei sabati, delle domeniche, dei 9 giorni festivi infrasettimanali e di 32 giorni di ferie. Si è altresì tenuto conto dell'eventuale percentuale di part-time e della frazione temporale lavorata (nel caso di cessazione dal servizio in corso d'anno).

I dati necessari per il calcolo dell'indicatore globale sono stati forniti dalle unità organizzative dell'Ateneo per competenza.

Trasparenza 2019]			
14) n. proposte per aree di rischio specifiche presentate (anticorruzione)	0%	30%	0
15) % di operatori economici aggiudicatari di più contratti negli ultimi 10 anni	20%	18%	1,111
16) % varianti sui lavori	0%	0%	1
17) % interventi di manutenzione ordinaria in somma urgenza	<5%	<5%	1
18) % spazi in classe minore di E	0%	0%	1
19) sentenze favorevoli+accordi stragiudiziali conclusi/fascicoli aperti	47%	56%	0,842
			<b>20,909</b>

### **b) Indicatore parziale di gestione dipartimenti**

PARAMETRI	RISULTATO 2018	RISULTATO 2017	INDICATORI (2017/2016)
1) customer satisfaction per i servizi forniti	63,42%	63,91%	0,992
2) ore lavorate/ore contrattuali retribuite	92,85%	76,21%	1,218
3) employee satisfaction	3,46	3,42	1,012
4) età media docenti e pta <sup>20</sup>	docenti: 55; pta: 52	docenti: 55; pta: 51	0,990
5) n. medio di giorni di ritardo sulle scadenze formalizzate	-0,716	0	1
6) spese totali su MEPA/spese effettuate su MEPA	100%	100%	1
7) spese per ricerche/fondi assegnati per ricerca	53,11%	90,12%	0,589
			<b>6,802</b>

Si moltiplicano, infine, a) e b) per il rispettivo peso assegnato alla struttura organizzativa cui si riferisce (amministrazione centrale o dipartimenti) e si somma il relativo valore, ottenendo così quello che viene definito secondoIndParzGest.

$\Sigma$ = TOTALE SOMMA PARAMETRI per a) e per b)	N= N. PARAMETRI per a) e per b)	IPG = $\Sigma/N$	PESO (% L)	$\Sigma$ (IPG *PESO)
20,909	19	1,100	59,38%	0,653
6,802	7	0,972	40,63%	0,395
			<b>secondoIndParzGest</b>	<b>1,048</b>

L'indicatore globale di performance gestione è definito come semisomma dell'ISEF e del secondo indicatore parziale della performance gestionale:

$$\text{IndGlobalePerfGest} = (\text{ISEF} + \text{secondoIndParzGest}) / 2$$

**L'indicatore globale di gestione dell'Ateneo è pari a 1,044.**

<sup>20</sup> Calcolata per ciascuna categoria come segue:  $[(1/\text{valore } t/1)+1/\text{valore } t-1)]$  e poi facendo la media dei due valori.

## 4.4. Obiettivi e piani operativi

### 4.4.1. Criteri di valutazione degli obiettivi

Il Piano integrato della performance 2018/2021 prevede che, per ciascun obiettivo, siano definiti un indicatore, un target ed un peso relativo.

Sulla base di quanto dichiarato dai responsabili delle unità organizzative, nonché, ove possibile, effettuando un riscontro su banche dati, siti web, dichiarazioni incrociate, sono state riassunte le informazioni e i risultati in ordine al raggiungimento (totale o parziale) degli obiettivi medesimi (vedasi ALLEGATO A)

Per quanto riguarda l'obiettivo relativo alla Rete TAC lettera a), il Nucleo di valutazione si è riunito in data 28.05.2019 e ha approvato la griglia di monitoraggio che riporta il confronto tra la situazione monitorata dal Nucleo di Valutazione nel 2018 (anno di riferimento 2017) e lo stato attuale (anno di riferimento 2018), segnalando esclusivamente i casi in cui si sono registrate delle variazioni.

Nel caso in cui le variazioni siano state positive, ovvero risulti confermato il valore massimo attribuibile, il risultato è valutato al 100%. Nel caso di variazioni negative il risultato è pari a zero. Infine, ove risulti confermato un valore positivo ma non corrispondente al massimo attribuibile, il risultato è pari al 50%. Detti risultati sono valorizzati per area, come media dei risultati ottenuti.

Per quanto attiene alle rilevazioni del benessere organizzativo, si è tenuto conto delle domande confrontabili negli anni oggetto dell'analisi, applicando il seguente criterio, analogamente allo scorso anno (tenendo conto che i punteggi assegnati alle domande vanno da 1 a 6 dove 1 è il valore più basso e 6 il valore più alto):

a) moltiplicare la frequenza (n. rispondenti) per il punteggio scelto dal rispondente e sommare i valori ottenuti;

b) calcolare il rapporto tra la somma dei valori ottenuti in a) e la somma dei rispondenti ottenendo un valore medio.

Nel calcolo è stato confrontato il rapporto tra la media dei valori medi dell'anno T e la media dei valori medi dell'anno T-1.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione ha suggerito di affinare il metodo di valutazione dei risultati, nell'ambito della revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente a partire dal 2019.

Per quanto riguarda, in particolare, le indagini di customer satisfaction, si evidenzia che il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 19 aprile 2019, ha riconosciuto l'importanza della definizione di una "Survey policy d'Ateneo", per i seguenti motivi:

- evitare la proliferazione di indagini, a volte con contenuto simile, somministrate agli stessi soggetti in tempi ravvicinati e senza una programmazione e coordinamento centrale;
- curare che sia data adeguata comunicazione e visibilità alle indagini scelte dall'Ateneo;
- garantire un adeguato feedback ai soggetti coinvolti e agli stakeholder, per mantenere l'interesse alla partecipazione e intraprendere azioni successive;
- creare una raccolta di dati sistematica e di qualità;
- definire, in particolare per le indagini interne nell'ambito del ciclo della performance, una metodologia comune, sia per ciò che concerne la struttura dei questionari, sia per quanto riguarda la lettura dei risultati, in modo da assicurare una lettura univoca e imparziale dei medesimi da parte di tutti i soggetti interessati. Fatte salve, ovviamente, le indagini da effettuarsi per motivi scientifici o con una struttura imposta da soggetti terzi ai fini del benchmarking.
- costruire il cruscotto direzionale e garantire il governo degli indicatori (Key Performance Indicators).

Il Consiglio ha pertanto dato mandato al Direttore generale, avvalendosi di un comitato di esperti designato dal medesimo d'intesa con il Rettore e con il Nucleo di Valutazione, nonché della Divisione programmazione, organizzazione e valutazione, di definire una "Survey policy d'Ateneo", con particolare riguardo alle indagini sulla customer satisfaction in ambito performance, da sottoporre agli organi di governo.

Il Comitato "Survey Policy Di Ateneo" (SPC) è stato nominato con D.D.G. n. 1696/2019 (prot. 85888 del 31.5.2019).

#### 4.4.2. Sintesi dei risultati raggiunti

L'allegato A è la tabella riepilogativa degli obiettivi previsti dal Piano, contenente le indicazioni riguardanti l'area strategica/visione strategica, la descrizione della struttura di riferimento, il target, gli indicatori e il relativo peso, il valore consuntivo dell'indicatore e le informazioni inerenti il conseguimento degli obiettivi, in funzione di una semplice lettura da parte dei cittadini e degli stakeholder esterni. Nel seguito un riepilogo dei risultati degli obiettivi relativi al 2018 contenuti nel Piano.

ORGANO/AREA	SOMMATORIA DI (PESO*% CONSEGUIMENTO OBIETTIVO)
DIRETTORE GENERALE	100,00%
DIRETTORE GENERALE VICARIO	100,00%
AREA SERVIZI ALLO STUDENTE E DIDATTICA	100,00%
AREA DEL PERSONALE	96,00%
AREA SISTEMA CONTABILE	100,00%
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI	100,00%
AREA LOGISTICA	98,00%
AREA EDILIZIA	100,00%
AREA RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, BIBLIOTECHE E TERZA MISSIONE	88,00%
AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI	99,00%
CENTRI DI SERVIZIO	95,00%
UFFICI DI STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE	94,00%
SEGRETERIA RETTORE	100,00%
SEGRETERIE AMMINISTRATIVE DIPARTIMENTALI	93,77%
UFFICI STUDENTI E DIDATTICA	99,29%
PRESIDI	100,00%

Si esplicitano nel seguito i valori dei risultati delle Segreterie amministrative dipartimentali.

DIPARTIMENTO	OB. 1 (1SD)	RIS.	PESO	OB. 2 (2SD)	RIS.	PESO	OB. 3 (2AT)	RIS.	PESO	OB. 4 (7DG DIP)	RIS.	PESO	RISULTATO
DIISM	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,03	100%	5%	98,60%
DSFTA	44%	44%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,00	100%	5%	81,69%
DSV	61%	61%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,12	110%	5%	87,40%
DBCF	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,14	110%	5%	99,10%
DBM	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,37	110%	5%	99,10%
DMMS	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,07	110%	5%	99,10%
DSMCN	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,97	97%	5%	98,45%
DISFUCI	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,96	96%	5%	98,40%
DFCLAM	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,08	110%	5%	99,10%
DSSBC	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,98	98%	5%	98,50%
DISPOC	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	1,12	110%	5%	99,10%
DISPI	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,87	0%	5%	93,60%
DEPS	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,90	0%	5%	93,60%
DISAG	0%	0%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,98	98%	5%	68,50%
DGIUR	100%	100%	30%	100%	100%	30%	96%	96%	35%	0,88	0%	5%	93,60%
Valore medio		86,98%			100%			96%			83,27%		

Si esplicitano nel seguito i valori dei risultati degli Uffici studenti e didattica dipartimentali e dell'Ufficio servizi agli studenti.

DIPARTIMENTO	OB. 1 (9AS)	RIS.	PESO	OB. 2 (5AOSI)	RIS.	PESO	OB. 3 (6DG-DIP)	RIS.	PESO	OB. 4 (2AT)	RIS.	PESO	RISULTATO
DIISM	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,01	100,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,00%</b>
DSFTA	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	0,97	97,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>99,86%</b>
DSV	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,00	100,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,00%</b>
DBCFC	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	0,97	97,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>99,86%</b>
DISFUCI	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	0,96	96,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>99,81%</b>
DFCLAM	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,46	110,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,48%</b>
DSSBC	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,04	100,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,00%</b>
DISPOC	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,12	110,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,48%</b>
DISPI	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,04	100,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,00%</b>
DEPS*	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	0,93	0,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>97,86%</b>
DISAG*	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,05	110,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	
DGIUR	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	0,90	0,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>95,24%</b>
DBM**	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	0,98	98,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	<b>100,00%</b>
DMMS**	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,05	110,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	
DSMCN**	100%	100%	47,62%	100%	100%	42,86%	1,05	110,00%	4,76%	100%	100%	4,76%	
valore medio		100%			100%			85%			100%		

\*SEM

\*\*Ufficio servizi agli studenti

#### 4.4.3. Obiettivi del Direttore generale

##### **TITOLO DELL'OBBIETTIVO: REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI (1DG)**

Mappatura e reingegnerizzazione dei processi per analizzare e semplificare l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici al fine di accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi che l'attività di reingegnerizzazione si pone sono:

- superare la frammentazione dei processi, razionalizzando i flussi di lavoro;
- migliorare i servizi prodotti in funzione delle effettive esigenze dell'utenza interna ed esterna;
- disegnare procedure gestionali e operative omogenee, funzionali ed essenziali;
- promuovere il cambiamento organizzativo attraverso una formazione partecipata (on the job) che porti alla consapevolezza da parte degli operatori interni.

Nell'ambito di tale obiettivo era prevista la costituzione di un Comitato guida e di un gruppo di progetto, definiti con D.D.G. n. 58 del 30.1.2019 e successiva D.D.G. n. 625 del 15.3.2019.

Sono previsti i seguenti step:

- percorsi formativi;
- individuazione dei processi esistenti;
- mappatura dei processi esistenti;
- individuazione indicatori;
- sviluppo e formalizzazione di un modello di reingegnerizzazione dei processi;
- reingegnerizzazione dei processi;
- implementazione di un sistema informativo di gestione dei processi.

Il 18 settembre 2018 è stato emanato un 'Avviso pubblico per la richiesta di manifestazioni di interesse ai fini della partecipazione alla procedura negoziata finalizzata all'affidamento del servizio di supporto specialistico per l'analisi organizzativa, la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi amministrativi dell'Università degli Studi di Siena' (Codice identificativo Nr. ANAC 7187246).

Nel corso della seduta del 21 dicembre 2018 il Direttore generale ha relazionato al C.d.A. sull'andamento del Progetto, comunicando l'avvenuta aggiudicazione alla società Praxi del servizio oggetto dell'avviso.

##### **TITOLO DELL'OBBIETTIVO: CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI (2 DG)**

Nasce dall'esigenza di avviare il controllo di gestione sotto l'aspetto economico mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di singole unità organizzative e/o prodotti, al fine di fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo.

Al fine dell'impianto di contabilità analitica sono state effettuate, a partire da agosto c.a., riunioni periodiche coinvolgendo, di volta in volta, oltre al personale individuato all'interno dell'Area organizzazione e sistemi informativi, della Divisione ragioneria e dell'Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione, le unità di personale più idonee per trattare specifiche questioni.

La sperimentazione delle procedure di allocazione dei costi, basata sui dati del bilancio 2017 che costituisce l'anno zero, ha reso necessarie diverse attività di analisi e operative, nel seguito brevemente descritte.

Nell'ambito di tale obiettivo è stato nominato un gruppo di lavoro "Impianto di contabilità analitica (GDL COAN)", con D.D.G. n. 863 del 2.10.2018, integrato con D.D.G. 43 del 24.1.2019.

Nella seduta del 21 dicembre ho relazionato al Consiglio di amministrazione sull'andamento del Progetto e sul materiale prodotto nel corso del 2018.

Alla fine della presentazione il C.d.A. ha deliberato di approvare l'integrazione al e di prendere atto di quanto contenuto nella relazione predisposta dal gruppo di lavoro "impianto di contabilità analitica (GDL COAN)", dando mandato al Direttore generale di adottare gli opportuni provvedimenti per ottimizzare le attività propedeutiche al controllo di gestione.

Il 'Manuale d'uso per la contabilità analitica' e la delibera sono disponibili al link <https://www.unisi.it/ateneo/progetto-contabilita-analitica>

In attuazione di quanto deliberato, è stata emanata la prima circolare COAN n. 34 del 17.5.2019, disponibile al link sopra indicato.

#### **TITOLO DELL'OBIETTIVO: ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - ESITI CEV (3 DG)<sup>21</sup>**

L'Ateneo ha ottenuto una valutazione complessiva pari a 6,08 (Rapporto approvato dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 19.12.2018): alla fine del processo, che prevedeva anche la visita in loco della CEV dal 8 al 11 maggio 2018, sono stati accreditati i Dipartimenti e tutti i corsi di studio dell'Ateneo.

Dalla Relazione finale della CEV emergono punti di forza e aree di miglioramento in diversi ambiti.

Elementi positivi sono risultati, in particolare:

- il sistema di reclutamento e la qualificazione del corpo docente;
- le strutture e i servizi di supporto alla didattica e alla ricerca;
- la qualificazione del personale Tecnico-Amministrativo;
- la distribuzione delle risorse tra le strutture adibite alla Ricerca e alla Terza Missione;
- la creazione del Santa Chiara Lab, una struttura altamente qualificata in grado di sostenere lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio circostante.

Gli aspetti che invece risultano migliorabili sono i seguenti:

- l'attenzione al ruolo svolto dagli studenti nel sistema di AQ;
- il coinvolgimento delle parti interessate nella progettazione e nell'aggiornamento dei CdS;
- gli aspetti legati all'internazionalizzazione dell'Ateneo.

In allegato (Allegato 3) un quadro di sintesi delle valutazioni espresse dalla Commissione di Esperti per la Valutazione (CEV).

---

<sup>21</sup> Testo e tabella (Allegato 3) tratto dalla Relazione del Direttore generale vicario

#### 4.4.4. Anticorruzione e trasparenza: attività svolte nel corso del 2018

##### • Gestione del rischio

L'Università ha adottato, con D.R. protocollo n. 0012157 del 31/01/2018, il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018-2020; successivamente, tenendo conto delle raccomandazioni contenute nella delibera A.N.AC. n. 1208/2017<sup>22</sup>, il Piano è stato aggiornato con D.R. protocollo n. 0141529 del 30/08/2018.

Successivamente a seguito dell'insediamento del nuovo Direttore generale, avvenuta il 9 aprile 2018, il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Siena, nella seduta del 6 giugno 2018, delibera n. 132/2018, ha attribuito al dott. Emanuele Fidora - Direttore generale dell'Università - il ruolo di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, in sostituzione dell'avv. Ilaria D'Amelio. Il RPCT si è immediatamente insediato, adottando una linea di continuità con il lavoro realizzato negli anni precedenti.

Con la medesima delibera n. 132/2018 il Consiglio di Amministrazione ha attribuito al dott. Emanuele Fidora anche il ruolo di Gestore per l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici dell'Università di Siena di cui al D.M. 25 settembre 2015.

Il RPCT, con lo scopo di facilitare le azioni a sostegno di una sempre maggiore trasparenza e attenzione al contenimento di possibili eventi di *mala gestio* intesi nel senso ampio che tale significato assume nel Piano anticorruzione, si è attivato per la realizzazione della Rete dei Referenti di Ateneo per gli adempimenti anticorruzione e trasparenza (Rete dei Referenti Tac) coinvolgendo tutte le Aree amministrative e i Dipartimenti.

Ha coinvolto i Dirigenti nell'azione di revisione e valutazione delle attività a rischio prevedendo ulteriori azioni da attuare e individuando di un'area di rischio ulteriore rispetto alle 10 già individuate nei precedenti piani. La nuova area di rischio riguarda la Gestione dei dati personali.

Ha disposto l'attivazione delle necessarie azioni di monitoraggio del Piano, provvedendo tra l'altro agli adempimenti riguardanti l'accesso civico.

È stato contestualmente dato ampio spazio alla formazione in ambito anticorruzione e trasparenza, che nel corso del 2018 ha interessato più di 500 persone;

L'attività del Gruppo di lavoro "piani triennali ex legge 190/2012 e d.lgs. 33/2013" ha favorito: le attività di monitoraggio, la riconfigurazione delle sottosezioni in Amministrazione Trasparente, l'organizzazione di corsi di formazione in house, inoltre il gruppo di lavoro ha attivamente collaborato alla revisione della modulistica per l'acquisizione delle autocertificazioni dei membri delle commissioni di concorso.

Attenzione è stata posta alle azioni per la protezione dei dati personali attraverso una fattiva collaborazione col RPD di Ateneo.

Sono proseguite le attività per una maggiore trasparenza nelle procedure di acquisto, Area tipicamente considerata a rischio. In particolare: è stato sviluppato internamente un sw per la produzione delle determine di acquisto; è stata acquisita, a seguito di attenta analisi, la piattaforma U-BUY del consorzio CINECA, soluzione di e-procurement a supporto della gestione del processo di acquisto di beni e servizi, che integrata con U-GOV, il sistema contabile di Ateneo, consentirà la gestione di tutto l'iter di espletamento di una procedura di affidamento, di qualsiasi importo e tipologia, realizzata in modalità telematica o cartacea. A tale proposito, all'inizio del 2019 saranno realizzate le attività formative per tutto il personale coinvolto nell'uso della piattaforma e successivamente sarà avviato l'utilizzo.

##### • Monitoraggi

Su impulso del RPCT il Gruppo di lavoro ha proseguito l'attività di monitoraggio che ha riguardato:

a) Gli obblighi di pubblicazione per i contratti di lavoro autonomo.

---

<sup>22</sup> Delibera A.N.AC. n. 1208 del 22 novembre 2017 "Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione", parte IV^ "Disposizioni transitorie" che recita "... le Istituzioni Universitarie, fermo restando il termine del 31 gennaio 2018 per l'adozione del PTPC, dovranno aggiornare i PTPC entro il 31 agosto 2018 tenendo conto delle raccomandazioni contenute nel presente Aggiornamento"

Nonostante una situazione in continuo miglioramento rispetto ai monitoraggi del 2017, rimangono alcune criticità nell'acquisizione, gestione e pubblicazione dei curricula e degli estremi degli atti di conferimento.

Dopo il primo monitoraggio effettuato all'inizio dell'anno, periodo di riferimento 1 gennaio – 5 febbraio 2018, il RPCT ha inviato a tutti gli Uffici interessati una Circolare<sup>23</sup> operativa per richiamare l'attenzione dei Responsabili del procedimento amministrativo e dei loro collaboratori sulla corretta esecuzione degli adempimenti di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente - consulenti e collaboratori".

Dopo un secondo monitoraggio nel mese di giugno, il RPCT e il Responsabile della protezione dei dati (RPD) hanno emesso una ulteriore circolare<sup>24</sup> operativa, a firma congiunta, per dettare precise indicazioni operative riguardanti il trattamento dei dati personali e in particolare dei CV dei titolari di contratto di lavoro autonomo. Contestualmente, per quel che concerne la pubblicazione degli estremi degli atti di conferimento degli incarichi, accertato, attraverso il monitoraggio, quali sono le strutture "più problematiche" si è provveduto a contattare i diretti Responsabili per invitarli ad una maggiore attenzione nella correttezza della procedura.

b) Gli adempimenti anticorruzione e per la trasparenza amministrativa da parte degli Enti di diritto partecipati dall'Università.

Nel mese di febbraio 2018 il RPCT ha inviato a tutte le società ed enti partecipati dall'Università una nota<sup>25</sup> per richiamare l'attenzione agli adempimenti a cui tali soggetti sono tenuti ai sensi della L. 190/2012 e del d.lgs. 33/2013. Successivamente, nel mese di luglio, è stato effettuato un monitoraggio direttamente dai siti web degli Enti, non sono emerse particolari criticità.

c) La compilazione e validazione del Registro elettronico delle lezioni.

Il monitoraggio ha riguardato gli AA.AA. 2015/2016 e 2016/2017 ed è stato effettuato attraverso i dati presenti nel sw ESSE3. Sono stati presi in considerazione i dati relativi ai Registri elettronici delle lezioni svolte sia nei Corsi di Studio che nelle Scuole di Specializzazione<sup>26</sup> e la loro validazione rispettivamente da parte dei Presidenti dei Comitati per la didattica e dei Direttori delle Scuole di Specializzazione. Dal monitoraggio è emerso che, purtroppo, per entrambi gli AA.AA. di riferimento c'è un'elevata percentuale di registri non ancora approvati<sup>27</sup>. In generale il fenomeno è molto diffuso tra i docenti a contratto, mentre è più contenuto tra i professori ed i ricercatori di ruolo. I risultati del monitoraggio saranno comunicati al Rettore, al dirigente dell'area del personale e ai direttori di dipartimento.

d) Gli avvisi rivolti a personale interno per l'attribuzione di incarichi/attività.

Il monitoraggio ha riguardato il periodo gennaio - novembre 2018. Si è riscontrata una risposta del personale interno quasi nulla. Il dato sarà oggetto di valutazione da parte degli uffici dell'area del personale al fine di analizzare e valutare il perché di tale situazione, individuando, se possibile, azioni per stimolare il coinvolgimento del personale in attività lavorative che consentono una crescita professionale.

e) Gli adempimenti di pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente.

Nei mesi di giugno e dicembre sono stati svolti monitoraggi sull'intera sezione Amministrazione trasparente; nel corso dell'anno l'azione si è concentrata su alcune sotto-sezioni ritenute più problematiche: Consulenti e collaboratori, Bandi gara e contratti, Sovvenzioni contributi e vantaggi economici.

La formazione effettuata nel triennio (2016-2018) ha stimolato nel personale l'attenzione agli adempimenti di trasparenza. Al 31/12/2018 tutte le 22 sottosezioni di Amministrazione trasparente risultano popolate. I dati/informazioni presenti nelle 22 sottosezioni risultano aggiornati nel 90% delle loro sotto articolazioni (rilevazione dic. 2018).

---

<sup>23</sup> Circolare protocollo n. 30133 del 19/02/2018.

<sup>24</sup> Circolare protocollo n. 163196 del 08/10/2018.

<sup>25</sup> Nota protocollo n. 30118 del 19/02/2018.

<sup>26</sup> Per quel che concerne i Registri delle Scuole di Specializzazione si precisa che i Registri sono quelli degli insegnamenti svolti nell'arco dell'AA a cui il monitoraggio si riferisce, ma attribuiti nell'AA precedente. Cioè: nei dati relativi all'AA 2015/2016 ci sono i Registri degli insegnamenti che sono stati attribuiti nell'anno accademico precedente (AA 2014/2015), ma che risultano essere stati svolti nell'anno accademico 2015/2016; mentre nei dati dell'AA 2016/2017 ci sono i Registri degli insegnamenti attribuiti nel 2015/2016.

<sup>27</sup> AA 2015/2016: Registri approvati 47 %, in attesa di approvazione 3 %, verificati 3 %, in bozza 42 % e Registri non aperti 5 %;  
AA 2016/2017: Registri approvati 53 %, in attesa di approvazione 4 %, verificati 4 %, in bozza 33 % e Registri non aperti 6 %

## Monitoraggi interni

Sezione amministrazione trasparente	
31 dicembre 2017	31 dicembre 2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 macrosezioni tutte popolate 100%</li> <li>• 63 sottosezioni – 92 popolate 98%</li> <li>• 104 adempimenti – dati aggiornati 92%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 macrosezioni tutte popolate 100%</li> <li>• 63 sottosezioni – 92 popolate 98%</li> <li>• 104 adempimenti – dati aggiornati 90%</li> </ul>
<p>Nel 2018 l'Università di Siena è risultata prima, per la categoria atenei, nella selezione del «<b>Premio Rating di Legalità nella Pubblica Amministrazione</b>», promosso dall'associazione Italian Digital Revolution, che ha selezionato a livello nazionale le prime tredici Pubbliche amministrazioni centrali e locali.</p>	

Sezione consulenti e collaboratori Periodo di riferimento 2018	
Docenti a contratto	Consulenti e collaboratori
<p>Incarichi docenze a contratto n. 1032, di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a titolo oneroso n. 352 (34%)</li> <li>• a titolo gratuito n. 680 (66%)</li> </ul> <p>Tra gli incarichi a titolo oneroso (n. 352) risultano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senza CV 271 (77%)</li> <li>• Con CV 81 (23%)</li> </ul> <p>Dagli atti di conferimento si evince che sono stati attribuiti con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto rettorale 145 (54%)</li> <li>• Delibere dipartimento 126 (46%)</li> </ul>	<p>Incarichi pubblicati n. 1.497, di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a titolo gratuito n. 371 (25%),</li> <li>• a titolo oneroso n. 1.126 (75%)</li> </ul> <p>Tra gli incarichi a titolo oneroso solo n. 306 (27%) presentano inadempienze di pubblicazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senza CV 228 (20%)</li> <li>• Senza estremi atto conf. 67 (4%)</li> <li>• Senza entrambi 11 (1%)</li> </ul>
<p>In seguito ai monitoraggi il RPCT ha predisposto una circolare per richiamare l'attenzione al rispetto della normativa (Circolare prot. 30133 del 19/02/2018).</p>	

Avvisi rivolti a personale interno per l'attribuzione di incarichi/attività
<p>Periodo di riferimento 1 gennaio-30 novembre 2018 (monitoraggio di dicembre 2018)</p> <p>Totale avvisi pubblicati n. 188</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Di cui dipartimenti n. 166</li> <li>• Di cui Amministrazione Centrale n. 10</li> <li>• Di cui Centri n. 12</li> </ul>
<p>Il monitoraggio si è focalizzato sui dipartimenti (88,2% sul totale). In un solo caso si è verificata una risposta</p>

da parte di un'unità di personale interno. Su 166 avvisi, in 145 (87,3%) casi si è proceduto con l'emissione di un bando verso l'esterno con l'assunzione di collaboratori.

<b>Registri elettronici delle lezioni</b> (ESSE3)		
	<b>A.A. 2015/2016</b>	<b>A.A. 2016/2017</b>
Registri approvati	47%	53%
In bozza	42%	33%
In attesa di approvazione	3%	4%
Verificati	3%	4%
Non aperti	5%	6%

#### • **Mappatura dei processi**

Tra tutte le azioni di prevenzione della corruzione dettate dalla L. 190/2012, la mappatura dei processi è quella che, nell'Università di Siena, presenta ancora evidenti criticità. Il lavoro di mappatura dei processi con l'identificazione delle attività esposte a rischio corruzione, infatti, si sta rivelando particolarmente complesso.

La mappatura dei processi e l'identificazione, per ogni processo, dei possibili rischi corruttivi che possono insorgere sono il punto finale di una complessa attività che parte dall'azione di mappatura dei procedimenti amministrativi. Questo è stato accuratamente evidenziato già nel PTPC 2017-2019, paragrafo 6.2.1 "Mappatura dei processi", dal Responsabile anticorruzione dell'epoca, nonché Direttore generale, che ha definito la metodologia da seguire per giungere alla mappatura dei processi a rischio corruzione descrivendola in 4 fasi: Fase 1 - Individuare le Aree di rischio; Fase 2 - Associare ogni procedimento ad un'Area di rischio; Fase 3 – Ricavare i processi, paragonando fra loro i procedimenti; Fase 4 - Avviare la mappatura dei processi.

Anche il PTPC 2018 – 2020 ha evidenziato la criticità presente nell'Ateneo e la necessità di procedere alla Mappatura dei processi. In effetti nel *Piano integrato della performance 2018-2020* tra gli obiettivi per le attività di prevenzione della corruzione venivano indicate la Mappatura dei procedimenti amministrativi e l'associazione di ognuno di essi ad una delle Aree di Rischio, ossia la realizzazione della Fase 2 della metodologia descritta nel Piano anticorruzione.

Nel corso del 2018 è stata attivata la procedura negoziata finalizzata all'affidamento del servizio di supporto specialistico per l'analisi organizzativa, la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi amministrativi dell'Università degli Studi di Siena (n. ANAC: 7187246).

Successivamente, esperita la procedura negoziale, il servizio è stato assegnato alla società PRAXI spa (Repertorio D.A. n. 1250/2018, protocollo n. 197970 del 21/12/2018) che, nell'arco di due anni (2019 e 2020) procederà all'analisi organizzativa, alla mappatura e alla reingegnerizzazione dei processi amministrativi dell'Università degli Studi di Siena.

#### • **Formazione del personale**

Nel 2016 il Responsabile della prevenzione della corruzione ha predisposto un triennale programma di formazione specifica sui temi dell'anticorruzione, trasparenza ed etica per il personale dell'Università, avviando le attività formative con la realizzazione di quattro corsi di formazione, due<sup>28</sup> nell'ambito della formazione di livello generale e

<sup>28</sup> "Trasparenza, Integrità, Legalità" e "Anticorruzione e Trasparenza: aspetti fondamentali del pubblico agire quotidiano".

due<sup>29</sup> in quello della formazione di livello specifico. Nel 2017 sono state realizzati in house cinque corsi, di cui due<sup>30</sup> nell'ambito della formazione di livello generale e tre<sup>31</sup> in quello della formazione di livello specifico.

Nel corso del 2018 sono state realizzate le seguenti attività

- nel mese di maggio il personale ha avuto l'opportunità di partecipare all'evento formativo "Prevenzione della corruzione e riflessi organizzativi e gestionali nelle amministrazioni" che ha visto tra i relatori un consigliere ANAC;
- nel periodo ottobre - novembre è stata effettuata la formazione di livello generale attraverso un modulo specifico "Anticorruzione e trasparenza" all'interno del corso-concorso per le progressioni economiche orizzontali del personale di livello B, C e D a cui hanno partecipato circa 500 persone;
- nel mese di dicembre è stato realizzato un corso di formazione in house per tutti i Referenti TAC della Rete TAC di Ateneo.

Nel corso degli anni i componenti del Gruppo di lavoro hanno sempre potuto usufruire di idonei corsi di formazione organizzati da qualificate agenzie formative.

#### • Rotazione del personale

L'Università di Siena, reduce da un periodo decennale di forti tensioni finanziarie che hanno comportato l'impossibilità di nuove assunzioni, vedeva fino al 2016 in servizio solo un dirigente (responsabile dell'Area servizi allo studente), e il Direttore generale. Ciò, come è facile immaginare, ha comportato una criticità anche per la rotazione del personale addetto ai settori maggiormente esposti ai fenomeni corruttivi, con particolare riferimento a quelli per cui è richiesta un'alta specializzazione.

Solo nel 2017, con la volontà di ridare funzionalità all'architettura organizzativa e amministrativa, adeguandola alla complessità gestionale dell'Ateneo, si è potuto procedere al reclutamento di nuove professionalità. Tra esse spiccano le assunzioni di tre dirigenti per le aree amministrative di particolare interesse per la *mission* dell'Università. Per cui attualmente l'Università può avvalersi di 4 dirigenti nelle seguenti Aree: Servizi allo studente; Ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; Personale; Organizzazione e sistemi informativi.

Stante la situazione in atto, una volta completato il processo di mappatura dei rischi, il Direttore Generale ed i Dirigenti analizzeranno l'eventuale necessità di interventi nelle aree critiche e, nell'ambito degli interventi organizzativi, definiranno la rotazione dei dipendenti.

La rotazione, comunque, sarà sempre finalizzata all'esigenza di perseguire una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi, con effetti positivi, a cascata, anche sulla crescita professionale dei dipendenti.

#### • Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali d.lgs. 39/13

Nel corso del 2018 l'Università di Siena ha attribuito l'incarico di Direttore Generale.

Per il conferimento dell'incarico è stato emesso un avviso di selezione pubblica per titoli e colloquio.

In osservanza di quanto previsto dal d.lgs. 39/2013 in relazione ai casi di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali presso le pubbliche amministrazioni, il Dirigente ha reso apposita dichiarazione di assenza di situazioni di incompatibilità e inconferibilità.

Gli uffici preposti all'acquisizione delle dichiarazioni hanno proceduto alla loro verifica e, quindi, alla pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente e informato il RPCT dell'acquisizione e pubblicazione.

---

<sup>29</sup> "L'anticorruzione, la trasparenza ed i comportamenti virtuosi negli appalti pubblici" e "Gli incarichi di lavoro autonomo nelle Università – obblighi di trasparenza".

<sup>30</sup> "Anticorruzione e Trasparenza: aspetti fondamentali del pubblico agire quotidiano – seconda edizione" e "Giornata della trasparenza 2017 – Dialoga con noi: #unicasadivetro"

<sup>31</sup> "L'anticorruzione e la trasparenza nei Lavori pubblici", "Il decreto correttivo al Codice ed ulteriori approfondimenti sul d.lgs. 50/2016" e "L'area didattica come area di rischio corruttivo: azioni e comportamenti per prevenire il rischio".

#### • Conferimento e autorizzazione incarichi ai dipendenti

L'Università ha disciplinato le autorizzazioni di incarichi extra istituzionali ai dipendenti attraverso il Regolamento per il rilascio di autorizzazioni relative al conferimento di incarichi extraistituzionali al personale docente, emanato con DR 1123 del 29 settembre 2016, e il Regolamento in materia di incarichi per attività extra istituzionali del personale tecnico amministrativo, emanato con D.R. 1450 del 30 settembre 2014.

Sono state adottate procedure prestabilite per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extra istituzionali al personale tecnico e amministrativo e al personale docente.

Nel 2018 non sono pervenute segnalazioni sullo svolgimento di incarichi extra-istituzionale non autorizzati.

#### • Tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti - Whistleblowing

Nel corso del 2016 l'Ateneo si è dotato di una casella di posta elettronica dedicata esclusivamente alle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti dell'Università e degli Studenti dell'Ateneo. La casella offre adeguate garanzie di anonimato agli utilizzatori; nella sezione amministrazione trasparente è stata creata una sezione dedicata al whistleblowing, in cui sono stati resi disponibili le note operative appositamente redatte e il modulo da utilizzare per le segnalazioni; è stata emanata una Circolare informativa al personale; nei corsi di formazione del personale è stato dato adeguato spazio al tema.

Le azioni attivate nel 2016 si sono dimostrate adeguate alle caratteristiche dell'Ateneo, per cui nel 2017 e 2018 sono proseguite le attività formative/informative sul tema, in particolare in occasione dei corsi di formazione.

Nel 2018 è pervenuta una segnalazione riguardante un Avviso di selezione. Fatte le opportune verifiche l'Amministrazione ha deciso di ritirare l'Avviso.

#### • Codice di comportamento

L'Ateneo ha adottato il Codice di comportamento nel 2015. Tale codice si affianca al Codice etico della comunità universitaria adottato dall'Ateneo nel 2011.

Nel 2018 è proseguita la formazione del personale sul Codice di comportamento richiamando l'attenzione dei corsisti in modo particolare sulle problematiche del conflitto d'interessi.

Non sono pervenute segnalazioni relative alla violazione del D.P.R. 62/2013 e delle integrazioni previste dal Codice in vigore nell'Università.

#### • Procedimenti disciplinari e penali

Nell'anno 2018 non si sono verificati eventi corruttivi penalmente rilevanti.

#### • Trasparenza

La trasparenza dell'attività amministrativa è assicurata mediante la pubblicazione, nei siti web istituzionali delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni/dati identificati prevalentemente dal d.lgs. 33/2013 che, per rendere ancora più incisive le disposizioni sulla trasparenza, ha introdotto nell'ordinamento italiano l'istituto dell'accesso civico.

Nel 2018 il RPCT, per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza, ha disposto:

- L'aggiornamento della Matrice delle responsabilità degli adempimenti in tema di trasparenza.

La Matrice individua, per ogni adempimento, chi è tenuto alla elaborazione e trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione; per assicurarne la massima diffusione è pubblicata nella sezione Amministrazione trasparente;

- un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente.

Al 31 dicembre 2018 tutte le 22 sottosezioni di Amministrazione trasparente risultano popolate ed i dati/informazioni risultano aggiornati nel 90% delle loro sotto articolazioni;

- la rilevazione degli accessi alla sezione amministrazione trasparente.

Nel 2018 ci sono state n. 67.941 visualizzazioni.

#### • **Accesso civico**

È presente in Amministrazione trasparente la sottosezione “Accesso civico” dove il cittadino può trovare tutte le informazioni utili all'esercizio dell'accesso, inoltre per rendere più semplice possibile l'esercizio dell'accesso civico da parte del cittadino:

- sono state redatte e pubblicate le FAQ e la modulistica per semplificare la richiesta;
- è stato predisposto e pubblicato il registro per la rilevazione delle richieste di accesso civico semplice e generalizzato.

Al fine di promuovere una coerente e uniforme applicazione della disciplina sull'accesso civico generalizzato, il RPCT ha impartito, a tutto il personale, le principali indicazioni operative attraverso apposita circolare che è stata anche pubblicata nella sottosezione di Amministrazione trasparente.

Nei corsi di formazione per il personale dell'Ateneo in ambito anticorruzione e trasparenza viene sempre dedicato ampio spazio all'istituto dell'accesso, evidenziando le particolarità di ognuna delle tre diverse tipologie normate dall'ordinamento giuridico.

Nel 2018 non ci sono state richieste di accesso civico semplice; mentre è pervenuta una richiesta di accesso civico generalizzato riguardante l'avviso di “Procedura selettiva progressioni economiche orizzontali categorie B-C-D”.

#### • **Ulteriori misure specifiche**

L'Università di Siena ha attuato alcuni interventi specifici per favorire la legalità e la trasparenza nell'azione amministrativa:

- per favorire la segnalazioni da parte della società civile riguardo a eventuali fatti corruttivi che coinvolgono i dipendenti ed i soggetti che intrattengono rapporti con l'Università di Siena, il RPCT ha disposto la pubblicazione nella pagina web di apertura della sezione amministrazione trasparente di apposita informativa in cui si invita il cittadino, che fosse a conoscenza di tali tipo di informazioni, a scrivere alla casella e-mail anticorruzione.transparenza@unisi.it o contattare direttamente il RPCT;
- nella piena consapevolezza della “delicatezza” che comporta la gestione dei dati personali e della reale possibile “frizione” tra diritto alla *privacy* e trasparenza, che potrebbero generare le istanze di accesso generalizzato (FOIA), è stata individuata l'Area di rischio Gestione dei dati personali;
- allo scopo di migliorare la qualità della progettazione e della programmazione complessiva delle acquisizioni di lavori, servizi e forniture, nonché in previsione della prossima attuazione di quanto previsto dall'art. 38 del d.lgs. 50/2016 e s.m.i. in relazione alla qualificazione delle stazioni appaltanti, ha istituito, con D.D.G. n. 1083/2017, un Gruppo di lavoro a supporto dei Responsabili unici del procedimento (RUP). Tali misure si affiancano all'adozione del manuale operativo per le procedure di acquisto in economia che prevede un'apposita modulistica e l'acquisto di un software (in via di implementazione) per la standardizzazione delle attività relative al processo di acquisto; alla pubblicazione on line di tutti gli atti di gara (verbali, offerte, atti amministrativi connessi, etc.); alla predisposizione di idonei e inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte; alla menzione nei verbali di gara delle modalità di conservazione degli atti della procedura; alla pubblicità, successiva alla scadenza del termine per il ricevimento delle offerte, dei nominativi dei commissari di gara; al rilascio da parte dei commissari di gara di specifiche dichiarazioni attestanti le incompatibilità, conflitti di interesse e carichi giudiziari.

## 5. Il processo di redazione della relazione sulla performance

### 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

In relazione a quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione in vigore per l'anno in oggetto, spetta al Consiglio di amministrazione, mediante la programmazione strategica triennale e il piano delle performance, la declinazione delle linee di indirizzo che governano la definizione degli obiettivi e piani strategici dell'Ateneo e l'assegnazione degli obiettivi operativi al Direttore generale.

Nel Piano della performance 2018/2021 sono stati esplicitati anche gli obiettivi del Direttore generale vicario e quelli delle Aree, delle Segreterie amministrative dei dipartimenti, degli Uffici studenti e didattica dipartimentali, dei Presidi, di taluni Uffici di staff della Direzione generale.

La redazione del piano ha tenuto conto delle priorità dell'Ateneo (derivanti dalla programmazione strategica 2016/2018 e dalle esigenze gestionali). La programmazione strategica è stata, infatti, deliberata al termine di un ampio giro di consultazioni tra il Rettore, i suoi delegati e i direttori di dipartimento.

Il 22 dicembre 2017 il Consiglio di amministrazione ha deliberato il bilancio di previsione annuale 2018 e il bilancio di previsione pluriennale 2018/2020; successivamente, il 19 gennaio 2018, è stato approvato il Piano della performance 2018/2020, tenendo conto, nella selezione delle proposte da parte dei responsabili di unità organizzative, dei limiti di copertura finanziaria e delle priorità d'Ateneo summenzionate.

Come già rilevato l'anno 2018 rappresenta un anno di transizione, in quanto, a seguito del pensionamento del Direttore generale dott. Marco Tomasi, l'Ateneo ha emanato l'avviso per l'incarico di Direttore generale (D.R. 984/2017 - prot. n. 90645 del 04.08.2017), individuando un nuovo soggetto cui affidare l'incarico; questi ha però rinunciato al medesimo. Il Vicario è stato pertanto nominato Direttore generale reggente a partire dal 14 novembre 2017 e fino al 8 aprile 2018.

Con D.D.G. n. 64 del 30.1.2019 sono state emanate le linee guida per la valutazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo (anno 2018), con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi<sup>32</sup>.

La Commissione di garanzia è stata nominata con D.D.G. 232 del 19 febbraio 2019. Non è stata presentata alcuna istanza.

La valutazione dei comportamenti organizzativi si è conclusa il 28 febbraio 2019, e i successivi colloqui, compresi quelli con il Direttore generale (per ciò che concerne i dirigenti, i responsabili delle U.O. di staff alla Direzione generale o comunque gerarchicamente dipendenti dalla Direzione stessa), a fine maggio.

### 5.2 Performance individuali

Nel seguito si riporta il dettaglio dei risultati raggiunti, in relazione agli obiettivi assegnati, dai Responsabili delle unità organizzative.

Detto valore è poi integrato dal punteggio conseguito in relazione ai comportamenti agiti, come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance per dare luogo al risultato finale.

Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio affari sociali (Divisione personale tecnico amministrativo)	96,67
Totale obiettivi Responsabile Divisione personale tecnico amministrativo	98,17
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario e gestione del personale convenzionato (Divisione personale docente e rapporti con il Servizio Sanitario)	93,33
Totale obiettivi Responsabile Divisione personale docente e rapporti con il Servizio Sanitario	93,33
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio stipendi (Divisione trattamenti economici e pensioni)	91,67

<sup>32</sup> <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione>

Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio trattamenti economici (Divisione trattamenti economici e pensioni)	98,10
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio pensioni (Divisione trattamenti economici e pensioni)	93,33
Totale obiettivi Responsabile Divisione trattamenti economici e pensioni	95,71
Totale obiettivi individuali Responsabile Servizio formazione del personale	84,17
Totale obiettivi individuali Responsabile Servizio concorsi	96,67
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione processi e architetture	99,41
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione documentale e conservazione	98,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio dati e metadati	99,05
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio esercizio e tecnologie	98,67
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio gestione della domanda e servizio statistico	99,13
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione Research and grants management	99,63
Totale obiettivi individuali Responsabile Liaison office (Divisione terza missione)	92,65
Totale obiettivi individuali Responsabile Servizio supporto eventi culturali e convegnistici (Divisione terza missione)	99,26
Totale obiettivi Responsabile Divisione terza missione	96,91
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio sviluppo e gestione relazioni internazionali (Divisione relazioni internazionali)	98,52
Totale obiettivi Responsabile Divisione relazioni internazionali	78,98
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio servizi di supporto alle biblioteche (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	97,55
Totale obiettivi individuali Responsabile Biblioteca di area economica (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	97,55
Totale obiettivi individuali Responsabile Biblioteca di area giuridico-politologica "Circolo giuridico" (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	97,55
Totale obiettivi individuali Responsabile Biblioteca di area medico-farmaco-biologica (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	97,55
Totale obiettivi individuali Responsabile Biblioteca di area scientifico-tecnologica (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	97,55
Totale obiettivi individuali Responsabile Biblioteca di area umanistica (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	97,55
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio servizi amministrativi e contabili	94,88
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio bilancio e fiscalità (Divisione ragioneria)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio flussi economici e finanziari (Divisione ragioneria)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio analisi e monitoraggio crediti (Divisione ragioneria)	100,00
Totale obiettivi Responsabile Divisione ragioneria (Area del sistema contabile)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione atti normativi e affari istituzionali (Area affari generali e legali)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio legale e contenzioso (Area affari generali e legali)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio convenzioni (Divisione appalti, convenzioni e patrimonio)	100,00
Totale obiettivi Responsabile Divisione appalti, convenzioni e patrimonio (Area logistica)	98,13

Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio tecnico (Area edilizia)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Servizio prevenzione e protezione (Area edilizia)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Segreteria Rettore (Staff Rettore)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Segreteria di direzione	100,00
Totale obiettivi individuali Presidi	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Santa Chiara Lab	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Centro linguistico d'Ateneo	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Centro SIMUS (Sistema Museale Universitario Senese)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Centro UNISIAP	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile CUPrel	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Centro di Geotecnologie	80,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Servizio di supporto al Nucleo di valutazione	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio organi collegiali	50,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio stampa	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Archivio storico	90,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio ordinamenti didattici	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio assicurazione di qualità	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabili Uffici studenti e didattica	99,97
Totale obiettivi individuali Responsabili Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio gestione tassazione universitaria	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio coordinamento procedure studenti e didattica	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione Corsi di I e II livello	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio progettazione corsi e programmazione	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio servizi agli studenti	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio master e corsi	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio scuole di specializzazione ed esami di Stato	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione corsi di area sanitaria e postlaurea	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio borse e incentivi allo studio (Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio orientamento e tutorato (Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Placement Office - Career Service (Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service)	100,00

Totale obiettivi individuali Responsabile Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA (Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service)	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service	100,00
Totale obiettivi individuali Responsabile Divisione dottorato di ricerca e formazione degli insegnanti	100,00

Per quanto riguarda la performance individuale e la misurazione e valutazione si rinvia al SMVP di cui sopra, disponibile alla pagina web Unisi

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

Per ciò che concerne più propriamente gli incentivi, trattandosi di materie rimesse alla contrattazione, come suggerito dal Nucleo di Valutazione, si rinvia al CCNL e ai contratti integrativi d'Ateneo, disponibili alla pagina web Unisi

<https://www.unisi.it/ateneo/statuto-e-regolamenti/contratti-collettivi>

## 6. Pari opportunità e bilancio di genere

La Legge 4 novembre 2010, n. 183 prevede all'art. 21 che le Pubbliche Amministrazioni, comprese le Università, garantiscano parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.

Al fine di realizzare tali obiettivi, le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a costituire al proprio interno il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (in sigla CUG); il CUG dell'Università di Siena è stato istituito con D.D.G. del 4.5.2017.

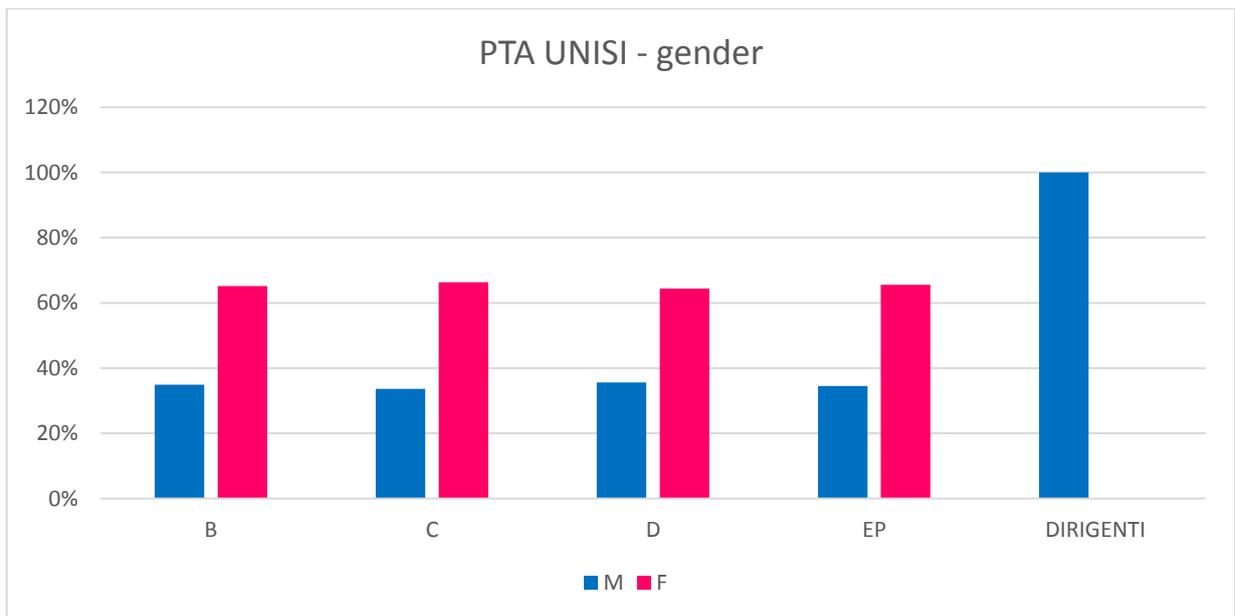
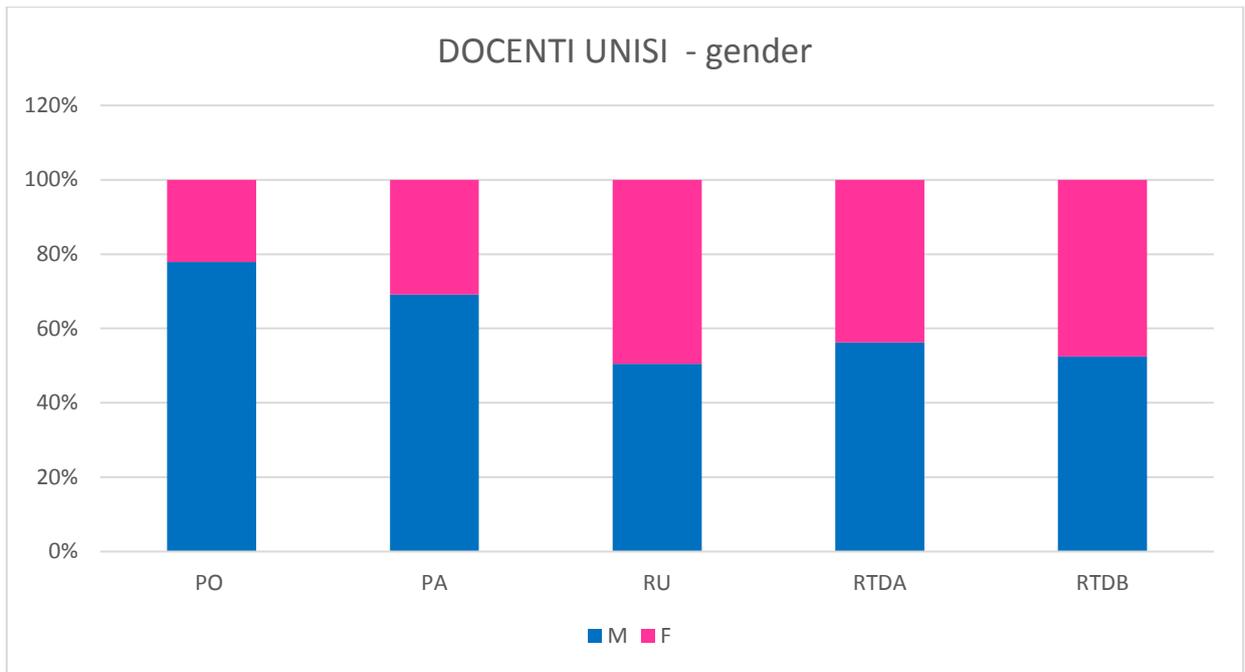
Per il suo funzionamento il CUG si avvale del supporto dell'Ufficio affari sociali.

Nell'anno 2018 il Comitato ha condotto le seguenti attività:

- curato la comunicazione verso la comunità accademica aggiornando puntualmente le proprie pagine web nel portale di Ateneo, utilizzando i canali istituzionali come le liste interne e le pagine sui social;
- in collaborazione con la Regione Toscana e tutti gli Atenei toscani, partecipato al Concorso triennale "*Analisi e contrasto degli stereotipi di genere*" che prevede l'istituzione di un premio per tesi di laurea magistrale e pubblicazioni scientifiche. Il bando copre gli anni accademici 2016/17, 2017/18 e 2018/19;
- organizzato iniziative informative, di taglio esperienziale, aperte a tutte le componenti della comunità accademica nell'ambito della promozione del benessere organizzativo. Gli argomenti, condotti dalla prof.ssa Tibaldi del Dipartimento di scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DISFUCI), in tre laboratori (19 gennaio, 2 e 23 marzo) per lo sviluppo di competenze emotive e abilità relazionali, hanno trattato i temi della rabbia, della paura e del tradimento. Per favorire la più ampia partecipazione, gli eventi sono stati realizzati in orario pomeridiano e al personale tecnico amministrativo è stata riconosciuta la frequenza in orario di lavoro (cfr. Circolare Area del personale VII/14 del 12/01/2018);
- promosso l'evento "MAI IN SILENZIO - la musica contro la violenza di genere" (lunedì 26 novembre ore 17:00 presso la Sala Rosa), per la sensibilizzazione dei/delle giovani e della cittadinanza nell'ambito di iniziative a favore della "Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne";
- collaborato con la commissione istituita in Senato Accademico per la costituzione delle *Carriere Alias per studenti e studentesse in transizione di genere* e in merito alle quali è stato approvato uno specifico Regolamento (DR 814/2018);
- avviato un confronto con la Lega italiana tumori e altre associazioni del territorio (Misericordia, Pubblica Assistenza, ecc.) al fine di stipulare convenzioni di servizi agevolati per i/le dipendenti dell'Ateneo;
- collaborato con il DISFUCI con sede ad Arezzo per la costituzione di un *Baby Point* quale area dedicata a studenti/esse iscritti/e all'Università degli Studi di Siena che hanno bisogno di un supporto per la frequenza alle attività formative e alla vita universitaria ed hanno bambini/e piccoli/ di cui doversi prendere cura durante la permanenza in ateneo;
- promosso la designazione della Consigliera di fiducia;
- nel corso del 2018 è iniziata l'elaborazione del Piano di Azioni Positive (PAP) che, dopo uno studio di fattibilità, il confronto con gli uffici dell'ateneo e le sigle sindacali e il consenso della Consigliera di Parità regionale, è stato approvato in Consiglio di Amministrazione il 22 marzo 2019.

La Presidente e i membri del Comitato hanno partecipato a tavoli e convegni inerenti le tematiche dei CUG sia a livello locale che regionale; inoltre il CUG partecipa, quale delegato del Rettore, agli incontri del "Gruppo di lavoro sulle tematiche di genere" promosso della CRUI.

Nel seguito due grafici rappresentativi della distribuzione del personale dell'Università di Siena per sesso al 31/12/2018.



## 7. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Il ciclo della performance, integrato con la pianificazione strategica, con le attività di prevenzione della corruzione e di implementazione della trasparenza e con il processo di programmazione e consuntivazione finanziaria, costituisce uno strumento fondamentale per supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico).

Per quanto riguarda il ciclo di programmazione economico-finanziaria, l'Ateneo sta implementando un sistema di contabilità analitica (vedasi l'apposito obiettivo pluriennale del Direttore generale vicario e della Divisione ragioneria), anche al fine di assicurare l'integrazione tra il Piano della performance e il budget, attraverso la descrizione delle attività e dei progetti funzionali alla realizzazione degli obiettivi e il raccordo con le risorse, nonché i relativi riscontri in sede di bilancio d'esercizio, in accordo con le linee guida approvate nella seduta del 23 gennaio 2019 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR *'Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane'*.

L'Università di Siena è, altresì, impegnata, nell'ambito del Codau, nella partecipazione al sottogruppo "Controllo di gestione", che quest'anno ha prodotto e presentato all'Assemblea generale del CODAU (16 maggio 2019) un documento *'Il controllo di gestione negli atenei: note di riflessione'* sul quadro generale evolutivo del sistema di controllo di gestione negli atenei italiani e sull'analisi specifica del sistema negli atenei del gruppo.

L'assemblea generale del Codau ha espresso commenti positivi sul lavoro svolto, dando grande enfasi alla produttività del sottogruppo e ai contenuti del documento, sia perché si inserisce in un contesto di assenza di regolamentazione, sia perché è riuscito a coniugare, entro una visione sistemica, esperienze e percorsi di implementazione diversificati.

Il prossimo obiettivo del sottogruppo è la redazione di un documento relativo al supporto del controllo di gestione all'integrazione tra i cicli della performance e del bilancio.

L'Università di Siena ha, inoltre aderito, nell'ambito del Progetto Good Practice, al Laboratorio sul cruscotto del Direttore generale, nell'ottica di implementare i sistemi informativi e costruire un sistema di rilevazione puntuale e coerente dei dati necessari sia al controllo di gestione sia al monitoraggio del Ciclo della performance.

Occorre, infatti, implementare un sistema di acquisizione e rilevazione automatica dei dati, migliorando la qualità degli indicatori e dei target e rendendone sempre più oggettiva e trasparente la rendicontazione e la valutazione per tutti gli attori del Ciclo (responsabili e collaboratori, Direttore generale e uffici di staff, Nucleo di Valutazione, Consiglio di amministrazione).

In tale contesto, come già evidenziato nel paragrafo 4.4.1, si inserisce la necessità di definire una "Survey policy d'Ateneo".

Nel 2019 è stato approvato il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), e occorre ridefinire l'applicativo informatico necessario alla valutazione dei comportamenti organizzativi, nell'ottica della semplificazione dei passaggi formali, della flessibilità dell'organizzazione e della chiarezza del processo per valutati e valutatori.

Ciò anche in relazione alla novità dell'introduzione di un apposito aspetto della valutazione comportamentale dei responsabili di unità organizzative, che riguarda la capacità di differenziazione dei giudizi.

La correlazione tra i livelli di valutazione e i livelli premiali deve consentire una maggiore differenziazione rispetto ai risultati conseguiti, evitando l'appiattimento verso l'alto dell'intero sistema.

## CONCLUSIONI

Sulla base dei risultati evidenziati dalla performance relativa all'anno 2018 si ritiene necessario evidenziare le seguenti tematiche, sulla quali potranno essere adottate opportune delibere del Consiglio di Amministrazione.

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)** e gli applicativi a supporto del medesimo (da implementare) vanno sempre più perfezionati, sulla base delle criticità che emergeranno con l'adozione del nuovo sistema.

Sulla base di quanto emerso dalle rilevazioni sul benessere organizzativo dell'ultimo biennio, è necessario **aumentare il livello di partecipazione del personale al ciclo della performance**, per rendere valutatori e valutati maggiormente consapevoli degli obiettivi assegnati, delle modalità di raggiungimento e misurazione dei risultati; occorre implementare la consapevolezza sull'impostazione del sistema premiante e enfatizzare l'importanza di risposte ragionate e ponderate ai questionari di customer satisfaction e del benessere organizzativo.

Fondamentale, per il buon funzionamento del Ciclo della performance, l'investimento nella realizzazione di un **sistema informativo integrato** e di applicativi collegati ai KPI (Key Performance Indicators) che consentano la rilevazione dei risultati a livello centralizzato, per semplificare e accelerare la raccolta dei dati, e consentire un miglioramento nell'identificazione dei target, degli indicatori e della qualità del monitoraggio in itinere.

Corollario fondamentale è anche l'investimento in **risorse umane** competenti e consapevoli dedicate alle tematiche connesse della programmazione, del monitoraggio e del controllo di gestione (**cruscotto direzionale**, contabilità analitica, etc.).