



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

DIREZIONE GENERALE

Relazione sulla Performance 2015

(Relazione ex Art. 48, comma 3, dello Statuto dell'Università di Siena)

INDICE

1. NOTE INTRODUTTIVE	1
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	2
2.1. Il contesto esterno di riferimento	2
2.2. Il contesto interno di riferimento	3
2.2.1. Studenti e Didattica	4
2.2.2. Docenti e Ricerca	24
2.2.3. PTA e gestione amministrativa	30
2.3. I principali risultati raggiunti	36
2.4. Le criticità e le opportunità	37
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	39
3.1. Albero della performance	39
3.2. Obiettivi strategici	45
3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2015	46
3.2.2 Criteri e indicatori per le quote di programmazione triennale 2013-15	49
3.2.3 Obiettivi specifici dei Dipartimenti nel Piano della performance 2015 e risultati conseguiti	53
3.2.4 Il progetto TECO	57
3.3. Obiettivi gestionali e piani operativi	60
3.4. Obiettivi e valutazione delle performance individuali	61
3.4.1 Obiettivi e risultati della Direzione Generale	61
3.4.2 Obiettivi e risultati dei Dirigenti	69
3.4.3 Obiettivi e risultati del Personale di categoria EP e D	74
3.4.4 Valutazione dei comportamenti organizzativi	75
3.5. Risultati in materia di anticorruzione, trasparenza e integrità	76
3.6. Standard di Qualità dei servizi	80
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	83
4.1 Risorse finanziarie ed economicità della gestione	83
4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia	83
4.2.1 Indicatori carriere studenti e risultati attività formative (ANVUR)	88
4.3 Indici di bilancio	91
4.4 Indici per la verifica della sostenibilità finanziaria	92
4.5 Contenimento e riduzione delle spese di funzionamento	95
4.6 Raccordo tra obiettivi e risorse	95
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	97

5.1 Pari opportunità	97
5.2. Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	99
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	101
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	101
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	101
All. 1: OBIETTIVI, TARGET e RISULTATI 2015 per struttura organizzativa	104

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1-1: <i>Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2013-14)</i>
Tab. 1-2: <i>Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2014-15)</i>
Tab. 1-3: <i>Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2015-16)</i>
Tab. 2A: <i>Studenti iscritti nei Corsi di I° e II° livello (A.A. 2012-15)</i>
Tab. 2B: <i>Studenti iscritti al I° anno nelle classi attivate da UniSiena (A.A. 2012-15)</i>
Tab. 2C: <i>Presenze extra-regionali – Corsi di I° livello (A.A. 2012-15)</i>
Tab. 2D: <i>Presenze extra-regionali – Corsi di II° livello (A.A. 2012-15)</i>
Tab. 2E: <i>Studenti residenti nella Toscana meridionale (A.A. 2012-15)</i>
Tab. 3: <i>Studenti iscritti e titoli rilasciati (dettaglio analitico)</i>
Tab. 4: <i>Evoluzione del corpo docente dal 31-12-2005 al 31-12-2015</i>
Tab. 5: <i>Potenziale di ricerca per Dipartimento al 31-12-2015</i>
Tab. 6: <i>Progetti finanziati per Dipartimento (Anno 2015)</i>
Tab. 7: <i>Finanziamenti da Enti Pubblici e Privati (Anno 2015)</i>
Tab. 8: <i>Finanziamenti per attività conto terzi (Anno 2015)</i>
Tab. 9: <i>Conteggio pubblicazioni per dipartimento</i>
Tab. 10: <i>Dipartimento / anno di pubblicazione (2012-2016)</i>
Tab. 11: <i>Evoluzione del personale tecnico-amm.vo dal 31-12-2005 al 31-12-2015</i>
Tab. 12: <i>Personale contrattualizzato al 31-12-2015 per Categoria e Area funzionale</i>
Tab. 13: <i>Anni-uomo di PTA disponibili per struttura organizzativa (al 31-12-2015)</i>
Tab. 14a: <i>Componenti del FFO 2014</i>
Tab. 14b: <i>Componenti del FFO 2015</i>
Tab. 15a: <i>FFO 2014 UniSIENA per componente</i>
Tab. 15b: <i>FFO 2015 UniSIENA per componente</i>
Tab. 16a: <i>Personale, studenti e laureati (2014, 2013/14)</i>
Tab. 16b: <i>Personale, studenti e laureati (2015, 2014/15)</i>
Tab. 17: <i>Valutazione finale Programmazione triennale 2013-15</i>
Tab.18: <i>Performance Dipartimenti 2015 (FINALE)</i>
Tab.19: <i>Dettaglio partecipazione al progetto TECO per Dipartimento</i>
Tab. 20: <i>Obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2015</i>

Tab. 21: *Risultati medi conseguiti nel 2015 (Aree Dirigenziali ed Aggregati di strutture)*

Tab. 22: *Risultati conseguiti dalla Direzione Generale nel 2015*

Tab. 23: *Performance realizzata dalla Direzione Generale nel 2015 e determinazione della percentuale di indennità di risultato*

Tab. 24: *Risultati conseguiti dal DG vicario, responsabile dell'Area Servizi allo studente, nel 2015*

Tab. 25: *Esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi (EP e dirigenti)*

Tab. 26: *Indicatori di efficienza ed efficacia*

Tab. 27: *Indicatori carriere studenti e risultati attività formative (ANVUR)*

Tab. 28: *Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria*

1. NOTE INTRODUTTIVE

La Relazione sulla performance (art. 10 c. 1 lett. b) D. Lgs. 150/2009) è il documento nel quale l'Ateneo evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti nell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Tale documento è adottato dalle amministrazioni a conclusione del ciclo di gestione della performance. La Relazione è redatta dalla Direzione Generale in coerenza con il Piano della Performance 2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 giugno 2015¹.

Nel 2015 l'Ateneo operava, inoltre, nel contesto della Programmazione Triennale 2013/2015, di cui si sono recentemente conclusi il monitoraggio 2015 e la valutazione finale.

Nella stesura della Relazione l'Ateneo ha inteso recepire, come avvenuto già per il Piano Integrato 2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 31 marzo 2016, gli indirizzi forniti dall'ANVUR nelle "Linee guida per il ciclo integrato della performance" del luglio 2015. Il modello adottato per la redazione del documento fa però ancora riferimento, in mancanza di successive indicazioni, alla delibera CiVIT (ora Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC) n. 5/2012².

La riflessione critica che ha portato alla definizione dei risultati della performance organizzativa e individuale illustrata nella presente Relazione ha fornito elementi utili anche per la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 31 marzo 2016 e attualmente in fase di rivisitazione in seguito al parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo espresso in data 6 maggio 2016.

La Relazione sulla performance, al pari degli altri documenti del ciclo della performance, costituisce documento pubblico soggetto alle norme sulla trasparenza ed è pubblicata nella sezione Amministrazione trasparente del portale di Ateneo.

Entro il 15 settembre il documento viene validato, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del D. Lgs. 150/2009, dal Nucleo di valutazione: tale validazione costituisce l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione ed è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del suddetto Decreto legislativo.

Si ricorda inoltre che lo Statuto dell'Università di Siena al comma 3 dell'Art. 48 prevede che il Direttore Generale presenti annualmente al Consiglio di Amministrazione "*una relazione sull'attività svolta e sui risultati raggiunti, cui sono allegati le relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate*" e che il Consiglio di amministrazione, al fine di semplificare gli adempimenti previsti e di evitare inutili ridondanze e duplicazioni, ha deliberato che la *Relazione sulla Performance* debba rispondere anche alle necessità prospettate dallo Statuto; lo stesso Organo ha inoltre stabilito che, per evitare eccessivi appesantimenti, non vengono, di norma, allegati le "*relazioni dei singoli responsabili dei servizi e delle strutture decentrate*" rimettendo alla Direzione generale la decisione di stabilire se esse, o parte/sintesi di esse, siano necessarie all'economia della Relazione sulla Performance.

¹ I documenti relativi al Piano della Performance 2015 sono disponibili all'indirizzo web <http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>.

² "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) dello stesso decreto".

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

2.1. Il contesto esterno di riferimento

Il contesto in cui il sistema universitario italiano e l'Università di Siena si trova ad operare, è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese e che ha determinato pesanti ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca: basti pensare all'andamento del Fondo per il finanziamento delle Università che, nel corso degli ultimi anni, ha subito una pesante riduzione non solo in termini reali ma anche in termini nominali.

Da questo punto di vista, anche l'anno 2015 non costituisce un'eccezione: le risorse destinate al sistema universitario come FFO si sono ulteriormente contratte, attestandosi a 6,923 mld di euro (a fronte di 7,010 mld di euro distribuiti nel 2014).

Nello specifico dell'Università di Siena, tale scenario è reso ancora più pesante dalla crisi che ha investito le più importanti realtà economiche del territorio, sterilizzando la possibilità di poter fruire di canali di finanziamento aggiuntivi che negli anni precedenti avevano potuto garantire importanti apporti economici.

La contrazione dei finanziamenti avviene peraltro nel momento in cui una serie di provvedimenti legislativi - in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010 - ha prodotto una profonda trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo: e tale sforzo dovrà essere condotto a costo zero, se non addirittura con risorse decrescenti.

L'Ateneo è sempre più costretto a misurarsi con importanti sfide gestionali, quali ad esempio:

- La già evidenziata contrazione di risorse disponibili per l'intero sistema, che si somma e si potenzia per effetto dell'assegnazione di quote crescenti sulla base di standard e di indicatori ponderati che privilegiano più la quantità che la qualità;
- L'incertezza e il ritardo costante con il quale vengono comunicati i criteri e le assegnazioni ai singoli atenei, quando invece il richiamo (costantemente enunciato dalla normativa) alle logiche di programmazione richiederebbe un minimo di certezza del finanziamento statale per un periodo lungo almeno quanto l'arco temporale della programmazione;
- La necessità di tenere sotto controllo l'offerta formativa, quando vi sarebbe invece la necessità di ampliare il bacino di studenti potenzialmente raggiungibile;
- L'aumento della concorrenza tra atenei per aggiudicarsi quote maggiori di risorse competitive;
- La necessità di tenere costantemente sotto controllo le dinamiche pluriennali di costi e di ricavi, soprattutto attraverso una attenta ed oculata pianificazione del fabbisogno di personale.

L'Università di Siena è consapevole delle difficoltà economiche e istituzionali rilevabili nel territorio di riferimento ma, allo stesso tempo, dell'unicità del contesto ambientale, sociale e culturale ove l'Università è inserita. Quest'ultimo aspetto certamente giustifica e corrobora l'intenzione, da parte dell'Università, di svolgere un ruolo centrale nella ripresa della città e del territorio stesso. Al riguardo sono già stati ottenuti interessanti risultati, mediante la partecipazione a molteplici progettualità condivise con le amministrazioni locali e le aziende del territorio.

In questo contesto, particolare attenzione dovrà essere riservata ai temi della sanità, in conseguenza sia della rilevanza delle attività scientifiche e didattiche svolte nell'area medica, sia del ruolo da essa svolto nell'ambito di un'importante azienda ospedaliera-universitaria e, sempre di più, nell'area vasta che comprende anche le province di Arezzo e Grosseto, sia del ruolo svolto nell'ambito di un distretto di scienza della vita di rilevanza internazionale.

2.2. Il contesto interno di riferimento

Con la fine del 2014 si è completato un ciclo che, dopo aver fatto fronte a molteplici emergenze e grazie ad un intenso sforzo collettivo, ha consentito all'Università di Siena di cominciare a far registrare risultati economici positivi.

Le priorità strategiche che l'Ateneo si è posto con la Programmazione triennale 2013-2015 hanno portato al raggiungimento di importanti obiettivi, quali, tra gli altri:

- sul fronte dell'internazionalizzazione: aumento dei Corsi di Studio insegnati in lingua inglese (6 CdS interamente e 4 curricula); crescita del numero degli studenti stranieri iscritti al primo anno delle Lauree magistrali che ha portato Siena ad essere il primo ateneo generalista per tale parametro;
- per la promozione dei servizi agli studenti e all'occupabilità: creazione del Santa Chiara Lab; promozione di iniziative, destinate a diventare identitarie, quali il Forum Education e i Millennials Lab, nonché il deciso rafforzamento delle iniziative di placement e di quelle inerenti alla Cittadinanza studentesca, al supporto alla didattica e al trasferimento tecnologico;
- relativamente alla promozione della sostenibilità ambientale e sociale: centralità in rilevanti progetti internazionali di ricerca, innovazione e scientific diplomacy come il programma euro-mediterraneo sui sistemi alimentari e le risorse idriche PRIMA e il network UN Sustainable Development Solutions Network.

L'offerta di servizi di qualità agli studenti, testimoniata dai molteplici riconoscimenti nazionali e internazionali, è garantita anche dall'ammontare della spesa corrente destinata agli studenti (poco più di 20 milioni di euro nel Bilancio di previsione 2016) e confermata dal numero di immatricolati e iscritti che, nonostante l'infelice condizione dei sistemi di trasporto e delle vie di comunicazione del territorio di riferimento, continua a scegliere l'Ateneo senese come sede dei propri studi.

L'attuazione della Legge 240/2010, con l'adozione del nuovo Statuto e i cambiamenti organizzativi conseguenti, costituisce il dato fondamentale di cui tener conto quando si fa riferimento al profilo interno del contesto complessivo in cui l'Ateneo si trova ad operare. La riorganizzazione sta determinando cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse, umane, finanziarie e strumentali. Tra l'altro, l'Università di Siena sta portando a compimento la revisione del proprio sistema contabile, con il passaggio fin dal 2013 alla contabilità economico-patrimoniale e l'adozione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale e dei sistemi di contabilità analitica.

Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità costituiscono un'occasione per riflettere sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.

Ritornando alle proprie condizioni di partenza, è sempre utile ricordare che l'Università di Siena ha conseguito, in questi ultimi anni, importanti risultati in termini di risanamento della precedente

difficilissima situazione finanziaria. Tali risultati sono stati ottenuti con grandi sacrifici da parte dell'intera comunità universitaria (docenti e personale tecnico amministrativo), senza rinunciare ad iniziative di sviluppo e continuando a tenere alto il livello della ricerca e della didattica, come dimostrano i risultati ottenuti, fra l'altro, nell'ambito dell'ultima VQR ed il posizionamento dell'Università di Siena in vari ranking nazionali ed internazionali.

Il processo di risanamento, con i dati certificati dagli ultimi tre consuntivi che hanno fatto registrare un consistente utile d'esercizio (oltre 9 milioni nel 2013, oltre 10 milioni nel 2014 e oltre 5,5 milioni nel 2015) può peraltro considerarsi avviato a definitiva risoluzione, pur con tutte le cautele dovute alle incertezze esistenti nella finanza pubblica e nel quadro istituzionale a livello nazionale ed europeo.

Il miglioramento della situazione generale dell'Ateneo è certificato anche dall'evoluzione dell'*Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria* (ISEF) elaborato dal Miur che, nel breve volgere di tre anni, è passato da 0,93 (2012) a 1,02 (2014)³: questo ha avuto come primo importante effetto la ripresa della possibilità di assumere, che ha consentito, a distanza di parecchi anni, di procedere con la programmazione di nuovi reclutamenti già a partire dal 2015. Sarà così finalmente possibile riprendere percorsi di apertura ai giovani e di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo, arenatisi ormai da troppo tempo.

Questi risultati consentono all'Università di Siena di guardare al futuro con rinnovata fiducia: è stato perciò avviato, da parte di tutte le componenti dell'Università, un percorso condiviso e sfidante in termini di nuovi obiettivi e progettualità, indispensabile se si vuole confrontarsi efficacemente a livello internazionale con un settore dell'*Higher Education* sempre più competitivo e globale.

La Programmazione triennale 2013-2015 ed il Piano operativo 2015 sono il frutto di questo lungo e articolato impegno che ha visto coinvolte tutte le componenti della comunità universitaria, gli organi di governo e le strutture didattico-scientifiche.

Tale rilevante sforzo collettivo è dovuto alla centralità che, nel momento in cui l'Ateneo sta uscendo dalla drammatica crisi economica che l'ha colpito nello scorso decennio, va assegnata ad una programmazione strategica non meramente simbolica ma in grado, piuttosto, di esplicitare con chiarezza il senso di direzione assunto dalla nostra Università, rafforzare lo spirito di appartenenza e guidare i molteplici momenti decisionali e i comportamenti individuali nei quali si articola la vita di un'organizzazione complessa come un Ateneo.

Per queste stesse motivazioni, il documento di programmazione ed il piano operativo sono stati posti alla base del Piano della Performance 2015.

2.2.1. Studenti e Didattica

Gli indirizzi strategici espressi dall'Ateneo nella Programmazione triennale 2013-15 in tema di attività didattiche prevedono anzitutto l'attento monitoraggio della sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa, in modo da ottimizzare l'impiego dei docenti nel rispetto dei requisiti ministeriali di cui al D.M. 30 gennaio 2013, n.47, e focalizzarsi sui corsi di studio maggiormente attrattivi, così da rispondere esaurientemente alla domanda di formazione che proviene dai diplomati.

Tenendo fermi i suddetti vincoli, sono considerate fondamentali le attività tendenti a privilegiare le priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento a:

³ Per come è costruito l'indicatore, la situazione economico-finanziaria è considerata favorevole quando il suo valore è maggiore di 1, critica quando è minore di 1.

- la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei stranieri e prevedendo il rilascio di titoli doppi o congiunti;
- l'attenzione ai temi dell'occupabilità, irrobustendo le attività di orientamento in entrata, itinere e uscita, e predisponendo attività formative trasversali dedicate alle competenze necessarie nel mondo del lavoro;
- l'organizzazione di iniziative formative trasversali, specie in materia di sviluppo sostenibile

Negli ultimi tre anni l'offerta di corsi di studio di 1° e 2° livello è stata sostanzialmente stabile: nel 2015-16 si articolava in 62 corsi di I° e II° livello, esattamente come nell'A.A. precedente.

In coerenza con le linee strategiche stabilite dall'Ateneo, è cresciuto invece progressivamente il N. di corsi di studio e di curriculum offerti in lingua inglese (4, 7 e 10 nel triennio considerato).

Questa l'evoluzione quantitativa del triennio:

Tab. 1-1: Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2013-14)

<i>Area</i>	<i>Ciclo Unico</i>	<i>Lauree</i>	<i>Lauree Magistrali</i>	<i>Totale</i>	<i>Cds/curriculum in inglese</i>
ECO, GIUR, POL, SOC	1	7	7	15	1
BCUL, FORM, LET, LIN, STO, FIL		3	8	11	
BTEC, MED, ODON, PSAN	1	12	3	16	1
AMB, BIO, CHI, FARM, GEO	2	4	5	11	
FIS, ING, MAT		4	4	8	2
Totale	4	30	27	61	4

Tab. 1-2: Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2014-15)

<i>Area</i>	<i>Ciclo Unico</i>	<i>Lauree</i>	<i>Lauree Magistrali</i>	<i>Totale</i>	<i>Cds/curriculum in inglese</i>
ECO, GIUR, POL, SOC	1	6	8	15	2
BCUL, FORM, LET, LIN, STO, FIL		4	8	12	1
BTEC, MED, ODON, PSAN	1	12	3	16	1
AMB, BIO, CHI, FARM, GEO	2	4	5	11	1
FIS, ING, MAT		4	4	8	2
Totale	4	30	28	62	7

Tab. 1-3: Corsi di I° e II° livello per Area (A.A. 2015-16)

<i>Area</i>	<i>Ciclo Unico</i>	<i>Lauree</i>	<i>Lauree Magistrali</i>	<i>Totale</i>	<i>Cds/curriculum in inglese</i>
ECO, GIUR, POL, SOC	1	6	8	15	5
BCUL, FORM, LET, LIN, STO, FIL		4	8	12	1
BTEC, MED, ODON, PSAN	1	12	3	16	1
AMB, BIO, CHI, FARM, GEO	2	4	5	11	1
FIS, ING, MAT		4	4	8	2
Totale	4	30	28	62	10

A fronte di un'offerta stabile, dal lato della domanda vi è stata una progressiva riduzione con una perdita di circa mille iscritti nell'ultimo triennio. Il trend degli iscritti è stato il seguente:

Tab. 2A: *Studenti iscritti nei Corsi di I° e II° livello (A.A. 2012-15)*

Area	2012-13	2013-14	2014-15
Sanitaria	4.607	4.559	4.437
Scientifica	2.412	2.364	2.363
Sociale	6.806	6.670	6.500
Umanistica	2.662	2.405	2.233
Totale	16.487	15.998	15.533

Tale performance negativa appare peraltro legata alle contingenze dell'attuale momento storico, ed in particolare dal perdurante crisi economica che si è abbattuta sul Paese, determinando una complessiva riduzione nelle disponibilità economiche della famiglie che non poteva non avere effetti anche sulle spese per l'istruzione e la formazione.

In questo scenario, sarebbe fuorviante considerare solo il dato assoluto: è importante confrontare la performance senese con quella del resto del Sistema universitario.

Proprio per questo motivo, tra gli obiettivi specifici fissati dal Piano della Performance 2015 vi è anche la stesura di un "Rapporto sull'attrattività dei corsi di I° e II° livello dell'Università di Siena" in relazione all'ultimo triennio per il quale vi siano dati disponibili.

Il target previsto riguarda la comparazione dell'andamento di questi corsi con quello di corsi aventi caratteristiche analoghe a livello sia regionale che nazionale, con un focus particolare sulla provenienza geografica degli studenti.

Nel seguito, si riportano i passaggi più significativi del *Rapporto sull'attrattività dei corsi di I° e II° livello dell'Università di Siena e sulla provenienza geografica degli studenti iscritti al 1° anno nel triennio 2012-13, 2013-14 e 2014-15* presentato al Senato Accademico e al Consiglio di amministrazione nelle sedute del 31 marzo 2016.

La fonte esclusiva dei dati utilizzati nel Rapporto è l'Anagrafe Nazionale degli Studenti (ANS), tanto che si riferiscano agli studenti "ingaggiati" annualmente dall'Università di Siena, quanto che si riferiscano a quelli di altri Atenei.

Per condurre una corretta equiparazione tra i dati delle varie realtà coinvolte nell'indagine è infatti necessario che essi provengano sempre da una identica fonte: e questo vale anche per i dati relativi all'Università di Siena, per ottenere i quali sarebbe stato ovviamente possibile rivolgersi anche al Sistema informatico d'Ateneo⁴.

L'Università di Siena, così come altre università di dimensioni confrontabili, non è in condizione di presentare un'offerta formativa paragonabile a quella di Atenei di dimensioni molto più grandi: basti ricordare che intere aree di corsi di studio, come per es. Architettura, Psicologia, Scienze agrarie e

⁴ Anche i dati contenuti nell'ANS provengono comunque dal Sistema informatico d'Ateneo e sono trasmessi alle previste scadenze secondo i formati comunicati: nelle estrazioni di dati non vi è però sempre coincidenza piena tra i risultati ottenuti con i due sistemi.

Scienze veterinarie, sono del tutto assenti nell'Università di Siena; così come altre aree, quali ad es. Ingegneria, sono presenti in misura ridotta.

Questa circostanza fa sì che i confronti tra Atenei, sempre più frequentemente oggetto di articoli di stampa, offrono spesso una visione falsata: se puntiamo infatti sommariamente al numero totale *tout court* degli studenti (anche quando variamente connotato come immatricolati, iscritti al primo anno, iscritti fuori corso ecc.) delle varie università per fare dei confronti, andiamo incontro ad esiti che risultano spesso distorti, anche quando si riferiscano a realtà universitarie dimensionalmente simili.

Per condurre correttamente i confronti bisogna invece partire da un'analisi fondata sulle classi di corsi di laurea e poi eventualmente accorparle a livello di Ateneo: è questo il metodo che è stato seguito per misurare l'attrattività relativa dei vari corsi di studio di 1° e di 2° livello.

Per tale motivo, nel *Rapporto* sono stati considerati gli studenti iscritti al I° anno dei corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico, nonché quelli iscritti al primo anno dei corsi di laurea magistrale, relativamente alle sole classi di corsi di laurea che sono state attivate dall'Università di Siena: questo anche quando ci si riferisca ai dati relativi agli altri atenei toscani.

Proprio il confronto con le altre realtà universitarie toscane appare particolarmente significativo: solo in questo caso, infatti, oltre ad operare su un mix di corsi sostanzialmente corrispondente a quello senese, partiamo da condizioni di contesto del tutto simili, se ci riferiamo alle politiche di diritto allo studio adottate dalla Regione Toscana, più o meno simili, se ci riferiamo al tessuto economico ed ai livelli di reddito dei vari bacini di utenza tradizionalmente associati alle tre università generaliste toscane⁵.

In particolare le politiche di diritto allo studio costituiscono, specie nei momenti come l'attuale di forte difficoltà economica delle famiglie, un elemento in condizione di incidere significativamente nella scelta della sede universitaria.

Sono invece molto diverse le condizioni di contesto se ci riferiamo alle vie di collegamento, che penalizzano fortemente l'Università di Siena: la città di Siena infatti, a differenza di Firenze e Pisa, non è toccata dalla rete autostradale, non vede la presenza di un aeroporto nelle immediate vicinanze e dispone solo di una rete ferroviaria a scartamento ridotto.

L'evoluzione quantitativa degli studenti iscritti al primo anno riferita all'insieme dei corsi di 1° e 2° livello attivati dall'Università di Siena nel triennio 2012-13, 2013-14 e 2014-15, è visibile nella Tab. 2B:

Tab. 2B: *Studenti iscritti al I° anno nelle classi attivate da UniSiena (A.A. 2012-15)*

<i>Totale corsi di I° e II° liv.</i>				<i>CdL Triennali + CdL ciclo unico</i>				<i>CdL Magistrali</i>			
Univ	12-13	13-14	14-15	Univ	12-13	13-14	14-15	Univ	12-13	13-14	14-15
SI	4143	4049	3959	SI	3221	3029	2894	SI	922	1020	1065
		-2,3%	-4,4%			-6,0%	-10,2%			10,6%	15,5%
SI str	94	107	144	SI str	45	41	48	SI str	49	66	96
FI	7961	7950	8462	FI	6749	6885	7339	FI	1212	1065	1123
PI	7735	7996	8275	PI	6075	6243	6475	PI	1660	1753	1800
TOSC	19933	20102	20840	TOSC	16090	16198	16756	TOSC	3843	3904	4084
		0,8%	4,6%			0,7%	4,1%			1,6%	6,3%

⁵ Le 10 province toscane vengono normalmente associate in tre insiemi: Pisa, Livorno, Lucca e Massa-Carrara; Firenze, Prato e Pistoia; Siena, Arezzo e Grosseto.

NAZ	299292	298207	293058
		-0,4%	-2,1%
quote su TotNAZ			
SI	1,38%	1,36%	1,35%
SI str	0,03%	0,04%	0,05%
FI	2,66%	2,67%	2,89%
PI	2,58%	2,68%	2,82%
TOSC	6,66%	6,74%	7,11%
	12-13	13-14	14-15

NAZ	244155	243482	239322
		-0,3%	-2,0%
quote su TotNAZ			
SI	1,32%	1,24%	1,21%
SI str	0,02%	0,02%	0,02%
FI	2,76%	2,83%	3,07%
PI	2,49%	2,56%	2,71%
TOSC	6,59%	6,65%	7,00%
	12-13	13-14	14-15

NAZ	55137	54725	53736
		-0,7%	-2,5%
quote su TotNAZ			
SI	1,67%	1,86%	1,98%
SI str	0,09%	0,12%	0,18%
FI	2,20%	1,95%	2,09%
PI	3,01%	3,20%	3,35%
TOSC	6,97%	7,13%	7,60%
	12-13	13-14	14-15

I dati mostrano una performance negativa di poco superiore al 2% annuo: nel 2013-14 si registra un decremento del 2,3 % nel numero di studenti iscritti al 1° anno rispetto al 2012-13, percentuale che sale al 4,4 % nel 2014-15 (sempre rispetto all' anno accademico 2012-13).

Se si guarda all'intero panorama nazionale, i corsi di studio afferenti a classi corrispondenti a quelle attivate dall'Università di Siena registrano a loro volta una performance negativa, ma in misura inferiore di circa la metà rispetto all'Ateneo senese: il decremento registrato nel 2014-15 rispetto al 2012-13 è infatti pari al 2,1 %.

Di segno opposto sono invece le performance di tutti gli altri Atenei toscani, che nel triennio fanno registrare un incremento nel numero degli iscritti al 1° anno: con riferimento ai differenziali tra l'anno accademico 2014-15 e l'anno accademico 2012-13, per l'Università di Firenze si evidenzia un +6,3%, per l'Università di Pisa un +7,0% (per non parlare del +53,2% dell'Università per Stranieri di Siena, che però parte da una base di iscritti molto bassa nel 2012-13).

Se però effettuiamo una partizione negli studenti iscritti al 1° anno separando i corsi universitari che prevedono il diploma secondario come titolo di accesso (corsi di laurea triennali e corsi di laurea magistrale a ciclo unico) da quelli che invece prevedono la laurea come titolo di accesso (corsi di laurea magistrale), il precedente scenario diventa più articolato.

In particolare, l'Università di Siena presenta una netta spaccatura di risultati tra le due partizioni: all'accentuazione della performance negativa per i corsi che richiedono il diploma come titolo di accesso (-10,2% tra il 2012-13 e il 2014-15) fa da contraltare infatti una performance assolutamente positiva nei corsi di laurea magistrale che, nello stesso biennio, registrano un incremento di +15,5%.

E va sottolineato come questo incremento non sia avvenuto sulla scia di un trend positivo a livello nazionale, dato che, al contrario, tali corsi fanno registrare una flessione pari a -2,5%; ed anche a livello toscano, il confronto con gli altri due atenei generalisti evidenzia risposte diverse, con un -7,3% per l'Università di Firenze e un +8,4% per l'Università di Pisa.

Elementi interessanti emergono anche dall'analisi della provenienza geografica degli studenti.

In questo caso è stata considerata la dimensione effettiva degli atenei: si fa cioè riferimento all'insieme degli studenti iscritti al I° anno in tutte le classi di corso attivate, indipendentemente dalla circostanza che esse risultino attivate o meno nell'Università di Siena. In questo caso, infatti, il focus è concentrato sulla capacità degli atenei di attrarre studenti al di fuori del proprio bacino di utenza ed è perciò necessario fare riferimento alla loro intera offerta formativa.

L'Università di Siena ha, per lunga tradizione, accolto sempre un significativo numero di studenti provenienti da aree geografiche diverse dalla Toscana: si può anzi dire che il suo sviluppo, a partire

dagli anni '60, sia stato proprio alimentato da questa componente demografica a fronte di una popolazione locale decisamente inferiore a quella di altre realtà universitarie.

Questo tratto caratteristico è stato mantenuto anche dopo la riforma del c.d. "3+2" intervenuta alla fine degli anni '90: il rischio paventato che l'istituzione del triennio avrebbe spinto gli studenti a rivolgersi, almeno nel primo segmento di studi superiori, alla sede universitaria più prossima alla propria residenza, non si è dimostrato fondato nel caso dell'Università di Siena.

La percentuale di studenti residenti fuori dal bacino regionale attratti dall'Università di Siena resta ancora molto elevata e si sta progressivamente arricchendo di sempre maggiori presenze di cittadini stranieri.

Le elaborazioni presenti nel Rapporto mostrano come l'Università di Siena presenti nel 2014-15 una percentuale di studenti "ingaggiati" provenienti dalla Regione Toscana pari al 55,1%: il 39,4% invece proviene da altre regioni ed il 5,5% è rappresentato invece da studenti stranieri. Rispetto al 2012-13, la quota di presenze extraregionali si è ridotta del 3,5%, mentre gli stranieri nello stesso periodo sono aumentati dell'1,2%.

Tale riduzione non appare riconducibile alla particolare congiuntura economica ed alle difficoltà economiche che le famiglie stanno vivendo, in quanto un analogo fenomeno non si riscontra nelle altre tre realtà universitarie toscane considerate: tenuto conto che i vari ranking elaborati annualmente pongono sempre l'università di Siena ai vertici in relazione alla qualità dei propri corsi, è molto probabile che questa riduzione sia determinata da uno spostamento di "gusti" da parte dei nuovi studenti verso corsi che l'università di Siena oggi non propone. E' evidente che un'offerta di corsi quasi a 360 gradi, come quella proposta dalle altre due università toscane generaliste, riduce molto la probabilità che la componente "gusto" determini una riduzione in termini di nuovi studenti.

Ma va anche detto che l'Università di Siena, nonostante tutto, resta comunque l'Università toscana con più presenze di studenti non residenti nella Regione (44,9%), seguita dall'Università per stranieri (42,2%), dall'Università di Pisa (32,4%) e, infine, dall'Università di Firenze (20,1%).

Un trend analogo si verifica anche a livello di lauree magistrali, con la componente studenti iscritti al primo anno provenienti da altre Regioni che passa dal 50,3% del 2012-13 al 47,1% del 2014-15 (ma transitando comunque dal 42,2% registrato nel 2013-14); ma in questo caso vi è una forte impennata di studenti stranieri, la cui percentuale triplica nel triennio considerato (da 4,8% nel 2012-13 a 10,6% nel 2013-14 a 15,9% nel 2014-15).

Il dato relativo agli studenti stranieri nei corsi di laurea magistrale premia l'impegno profuso dall'ateneo nelle politiche di internazionalizzazione e nella proposta di corsi in lingua inglese: non può non sottolinearsi come la percentuale di presenze straniere (15,9%) raggiunta dall'Università di Siena supera quella di tutte le altre università toscane, anche di quelle che si rivolgono esplicitamente a questo target (Università per stranieri, 11,5%) o che hanno sede in città che esercitano un appeal particolare verso questa componente (Firenze, 9,3%).

A maggior ragione in questo caso, l'Università di Siena si propone come l'Università toscana con più presenze di studenti non residenti nella Regione (63,0%), seguita dall'Università per stranieri (61,5%), dall'Università di Pisa (45,6%) e, infine, dall'Università di Firenze (37,3%).

Se guardiamo alle quattro aree proposte dall'ANS, la distribuzione percentuale degli studenti iscritti al primo anno ai corsi di laurea triennale/magistrale a ciclo unico proposti dall'Università di Siena nel triennio 2012-15 è la seguente:

Tab. 2C: *Presenze extra-regionali – Corsi di I° livello (A.A. 2012-15)*

Corsi di laurea triennale/magistrale a ciclo unico						
studenti non residenti in Toscana				di cui stranieri		
Area	2012-13	2013-14	2014-15	2012-13	2013-14	2014-15
Sanitaria	47,8%	45,8%	48,2%	2,6%	4,1%	3,1%
Scientifica	42,2%	33,1%	31,2%	5,1%	5,7%	6,5%
Sociale	51,5%	51,8%	49,9%	5,0%	6,7%	7,2%
Umanistica	36,6%	36,8%	40,8%	4,2%	4,6%	4,6%
MEDIA	47,1%	44,8%	44,9%	4,2%	5,4%	5,5%

Relativamente invece ai corsi di laurea magistrale, la distribuzione è la seguente:

Tab. 2D: *Presenze extra-regionali – Corsi di II° livello (A.A. 2012-15)*

Corsi di laurea magistrale						
studenti non residenti in Toscana				di cui stranieri		
Area	2012-13	2013-14	2014-15	2012-13	2013-14	2014-15
Sanitaria	36,1%	46,9%	59,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Scientifica	53,2%	53,1%	64,4%	7,0%	18,8%	21,8%
Sociale	59,4%	53,6%	62,9%	5,1%	10,1%	17,7%
Umanistica	50,0%	51,1%	61,7%	2,8%	1,6%	3,4%
MEDIA	55,1%	52,8%	63,0%	4,8%	10,6%	15,9%

Un ultimo punto su cui è opportuno richiamare l'attenzione, riguarda le scelte compiute dagli studenti del primo anno residenti nel bacino di utenza teoricamente riferibile all'Università di Siena (Province di Siena, Arezzo e Grosseto).

Per mettere in evidenza questo aspetto specifico, è stata estrapolata e riportata nei due quadri sottostanti la quota-parte degli studenti iscritti al primo anno in tutte le università italiane che, residente in ciascuna di queste tre province, nel triennio considerato ha optato per l'iscrizione ad un corso di laurea dell'Università di Siena, distinguendo, al solito, i due raggruppamenti di corsi costruiti in base al titolo richiesto per l'accesso:

Tab. 2E: *Studenti residenti nella Toscana meridionale (A.A. 2012-15)*

Classi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico				
A.A.	Area	SI	AR	GR
2012-13	TOTALE	58,9%	22,6%	25,8%
2013-14	TOTALE	55,5%	23,0%	24,3%
2014-15	TOTALE	53,7%	20,8%	22,1%
2012-13	Sanitaria	85,7%	31,7%	57,8%
2013-14	Sanitaria	86,6%	34,2%	47,2%

2014-15	Sanitaria	83,0%	31,3%	38,2%
2012-13	Scientifica	45,9%	3,7%	10,8%
2013-14	Scientifica	47,3%	5,7%	14,5%
2014-15	Scientifica	43,5%	7,2%	11,5%
2012-13	Sociale	73,7%	18,5%	36,8%
2013-14	Sociale	70,6%	14,9%	29,5%
2014-15	Sociale	71,0%	15,6%	32,4%
2012-13	Umanistica	25,0%	46,8%	6,4%
2013-14	Umanistica	20,8%	49,1%	11,6%
2014-15	Umanistica	25,1%	39,8%	10,4%

Classi di laurea magistrale

A.A.	Area	SI	AR	GR
2012-13	TOTALE	52,8%	19,3%	22,9%
2013-14	TOTALE	57,5%	18,5%	16,3%
2014-15	TOTALE	49,7%	16,4%	19,9%
2012-13	Sanitaria	77,8%	47,6%	54,5%
2013-14	Sanitaria	100,0%	18,8%	55,6%
2014-15	Sanitaria	75,0%	0,0%	37,5%
2012-13	Scientifica	40,8%	5,6%	9,9%
2013-14	Scientifica	50,5%	6,3%	7,3%
2014-15	Scientifica	41,1%	6,0%	12,0%
2012-13	Sociale	63,9%	21,9%	29,6%
2013-14	Sociale	69,2%	26,7%	19,3%
2014-15	Sociale	63,4%	25,3%	23,6%
2012-13	Umanistica	50,0%	31,3%	25,8%
2013-14	Umanistica	41,6%	27,7%	20,6%
2014-15	Umanistica	36,9%	23,9%	20,5%

I dati dimostrano con molta chiarezza che il (presunto) bacino di utenza dell'Università di Siena, già di per sé numericamente molto ridotto rispetto a quello di Firenze e Pisa, si sta ulteriormente inaridendo per effetto delle scelte degli studenti che si orientano sempre più verso altri atenei, toscani e non.

Come si può vedere, ormai solo il 50 % del potenziale di studenti espresso dalla provincia di Siena si indirizza verso il proprio ateneo di riferimento; e se rivolgiamo lo sguardo alle altre due province di Arezzo e Grosseto la situazione è ancora più critica, dato che ormai solo uno studente su cinque si iscrive all'Università di Siena.

I fattori che incidono su questo risultato appaiono sostanzialmente due: l'offerta formativa e le carenze delle linee di collegamento con Siena.

Come abbiamo già osservato in precedenza, l'assenza dell'Università di Siena in alcuni settori formativi (quali, ad es., Architettura, Ingegneria civile/meccanica, Agraria, Medicina veterinaria, Psicologia e, relativamente alla sede senese, anche Lingue e Scienze della Formazione) rappresenta un

handicap notevole quando le “tendenze” del momento orientano la domanda verso questi settori. Una prova indiretta di questa asserzione è rinvenibile proprio nei dati rappresentati nei due quadri precedenti: il fenomeno rappresentato si attenua infatti nelle Aree Sanitaria e Sociale, aree nelle quali l’offerta formativa senese è sostanzialmente equivalente a quella di Pisa e Firenze.

Circa le carenze delle linee di collegamento, stiamo parlando di un problema che Siena si trascina da decenni. Dati i rispettivi tempi di percorrenza, non meraviglia perciò che circa il 50% degli studenti espressi dalla provincia di Arezzo si rivolgano a Firenze ed il 30% di quelli grossetani a Pisa.

La Tab. 3 (pagine seguenti) mostra infine la situazione complessiva in termini di domanda-offerta 2014-15 dell’Università di Siena e di titoli rilasciati nel 2015: la panoramica associa i corsi ai Dipartimenti di riferimento secondo quanto deliberato dall’Ateneo in applicazione della Legge 240/2010 ed è estesa anche ai corsi di III° livello.

I dati si riferiscono agli iscritti totali ed agli iscritti al 1° anno: relativamente a questi ultimi viene offerta anche un’anteprima degli iscritti al 1° anno nel 2015-16⁶.

Come si vede, la consistenza totale degli studenti di I°, II° e III° livello universitario ammonta, nel 2014-15, a **18.106** unità, contro le **18.559** registrate nel 2013-14: vi è stato perciò un decremento complessivo di 453 unità.

⁶ Il dato sulle iscrizioni non è ancora assestato: fino al 31 luglio sono infatti ancora possibili modifiche nella consistenza numerica. Manca inoltre il dato relativo alle Scuole di specializzazione che, come noto, cominciano l’anno accademico con un ritardo di un anno (gli iscritti all’ anno accademico 2015-16 saranno perciò noti solo nel mese di ottobre 2016).

Tab. 3: Studenti iscritti e titoli rilasciati (dettaglio analitico)

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15		1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.
DBCF	Dott. Ric.	DOT1330534	SCIENZE CHIMICHE E FARMACEUTICHE	18	9	9	3
			BIOTECNOLOGIE MOLECOLARI				8
		DOT1330582	BIOCHIMICA E BIOLOGIA MOLECOLARE	31	14	18	12
	Cdl Ante 509	3B001	FARMACIA	7			2
		3B002	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE	1			
	Cdl Triennale	FA003	SCIENZA E TECNOLOGIA DEI PRODOTTI COSMETICI	1			
		FA006	SCIENZA E TECNOLOGIA DEI PRODOTTI COSMETICI ED ERBORISTICI	9			
		FA007	INFORMAZIONE SCIENTIFICA SUL FARMACO	5			2
		SA054	CHIMICA	6			
		VA002	CHIMICA E TECNOLOGIA DEI MATERIALI	1			
	Cdl Triennale	SE002	SCIENZE CHIMICHE	114	44	44	9
	Ciclo Unico	FB001	FARMACIA	163			66
		FB002	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE	112			51
	Cdl Magistrale	D005	CHEMISTRY-CHIMICA	13	13	10	
		SG004	CHIMICA	7			1
	Ciclo Unico	FF002	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE	403	70	85	21
		FF003	FARMACIA	798	47	85	27
	Master 2 liv.	DN009	DRUG DESIGN AND SYNTHESIS	15	15	17	4
		DN040	TECNOLOGIE FARMACEUTICHE INDUSTRIALI	12	12	13	14
		DN058	E-LEARNING INTERNATIONAL MASTER IN COSMETIC SCIENCE AND TECHNOLOGY	2	2	1	
DN084		SCIENZA E TECNOLOGIA COSMETICHE	9	9	10		
TFA	D013	CHIMICA E TECNOLOGIE CHIMICHE (CL. A013)	3	3		3	
DBCF	Scuola Spec.	MH033	FARMACIA OSPEDALIERA	3			3
DBCF Totale				1733	238	292	226
DBM	Corso aggiornamento prof.le	CP047	OSSIGENO OZONOTERAPIA MEDICA	12	12	19	11
	Dott. Ric.	DOT1330379	BIOTECNOLOGIE MEDICHE	20	8	8	12
		DOT1330805	GENETICA, ONCOLOGIA E MEDICINA CLINICA (GENOME)	18	7	23	8
	Cdl Ante 509	2B002	ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA	5			
	Cdl Triennale	MA004	IGIENE DENTALE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI IGIENISTA DENTARIO)	3			1
		MA012	TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO	7			3
	Cdl Triennale	ME011	TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO	61	19	20	18
		ME013	TECNICHE DI FISIOPATOLOGIA CARDIOCIRCOLATORIA E PERFUSIONE CARDIACA	23	10	12	4
		ME014	IGIENE DENTALE	82	12	13	25
	Ciclo Unico	MB051	ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA "PIER LUIGI MASI"	11			4
Cdl Magistrale	MG004	MEDICAL AND PHARMACEUTICAL BIOTECHNOLOGIES - BIOTECNOLOGIE MEDICHE	1			1	

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15		1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015	
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO_DI_STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.	
		MG005	MEDICAL BIOTECHNOLOGIES - BIOTECNOLOGIE MEDICHE	80	40	29	29	
	Ciclo Unico	MF002	ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA	18			16	
	Cdl Magistrale	MC006	SCIENZE DELLE PROFESSIONI SANITARIE TECNICHE DIAGNOSTICHE	1				
	Master 1 liv.	DN039	TECNICHE DI DIAGNOSTICA MACROSCOPICA, ISTOLOGICA E MOLECOLARE A	4	4	5	9	
		DN081	PATOLOGIA GENETICO-MOLECOLARE	11	11	8	12	
	Master 2 liv.	DN011	ENDODONZIA E ODONTOIATRIA RESTAURATIVA	15	15	20	15	
		DN013	GENETICA CLINICA				4	
		DN030	PROTESI FISSA SUL PILASTRI NATURALI E IMPLANTARI	10	10		10	
		D027	IMPLANTOLOGIA E PROTESI IN PAZIENTI SISTEMICI ED ONCOLOGICI			3		
		DN047	IL TRATTAMENTO IMPLANTO-PROTESICO (CORSO AVANZATO)	7	7		3	
		DN071	LA FILOSOFIA DAMON NEL TRATTAMENTO ORTODONTICO	7	7			
		DN079	ORTOGNATODONZIA CLINICA AVANZATA	14	14			
DBM	Scuola Spec. v.o.	MS037	ORTOGNATODONZIA	4			7	
		MS038	MEDICINA DEL LAVORO				2	
		MS044	ANATOMIA PATOLOGICA				1	
		MS055	ANESTESIA E RIANIMAZIONE				2	
		MS062	SCIENZA DELL'ALIMENTAZIONE				1	
		MS021	CARDIOCHIRURGIA				2	
		MS071	BIOCHIMICA CLINICA	2			19	
		MS074	GENETICA MEDICA	1			1	
	Scuola Spec.	MH001	ANATOMIA PATOLOGICA	17	3			
		MH004	ANESTESIA RIANIMAZIONE E TERAPIA INTENSIVA	75	15			
		MH006	MEDICINA DEL LAVORO	17	2			
		MH008	CARDIOCHIRURGIA	18	3			
		MH022	MALATTIE DELL'APPARATO CARDIOVASCOLARE	28	5			
		MH036	BIOCHIMICA CLINICA	1				
	DBM Totale				573	204	160	220
	DEPS	Corso singolo	CS_DEPS	Corso singolo Dipartimento di Economia Politica e Statistica	2	2	4	
		Dott. Ric.	DOT1330248	ECONOMICS	18	9	9	5
Cdl Ante 509		5A002	SCIENZE ECONOMICHE	2				
		5A010	ECONOMIA AMBIENTALE	1			1	
Cdl Triennale		EA050	SCIENZE ECONOMICHE	5			2	
		EA052	SCIENZE STATISTICHE ED ECONOMICHE	2			1	
		EA056	ECONOMIA AMBIENTALE	3				
		EA059	ECONOMIA DELL'AMBIENTE E DEL TURISMO SOSTENIBILE	2			1	
Cdl Triennale		EE002	ECONOMIA	104			25	
		EE003	ECONOMIA E SVILUPPO TERRITORIALE	33			21	
		EE004	SCIENZE ECONOMICHE E BANCARIE	763	213	263	163	
Cdl Magistrale		EG001	ECONOMICS	1				
		EG004	SCIENZE STATISTICHE PER LE INDAGINI CAMPIONARIE	33	10	29	8	
		EG006	ECONOMIA DELL'AMBIENTE E DELLO SVILUPPO	3				
	EG007	ECONOMIA/ECONOMICS	88	40	36	30		
	EG008	FINANCE - FINANZA	147	66	78	38		
Cdl Magistrale	EC008	SCIENZE ECONOMICHE	2					
DEPS Totale				1209	340	419	295	

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15		1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015	
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.	
DFCLAM	Corso singolo	CS_DFCLAM	Corso singolo Dipartimento Filologia e critica delle letterature antiche e moderne	35	33	22		
	Dott. Ric.	DOT1330215	FILOLOGIA E CRITICA	11	4	4	7	
	Cdl Ante 509	7A004	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	11				
	Cdl Triennale	AA051	LA053	LINGUE E COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	21			6
				LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	16			1
	Cdl Triennale	AE002	D004	LINGUE E COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	34			10
				STUDI LETTERARI E FILOSOFICI	139	139	176	
				LINGUE, LETTERATURE E CULTURE MODERNE	16			8
	Cdl Magistrale	LG008		FILOLOGIA, LINGUE E LETTERATURE MODERNE	6			7
				LETTERE MODERNE	110	40	34	37
				LETTERE CLASSICHE	52	19	15	14
	Cdl Magistrale	LC003		FILOLOGIA MODERNA	3			
				LINGUE MODERNE E STUDI INTERCULTURALI	1			
	Master 1 liv.	DN069		INFORMATICA DEL TESTO-EDIZIONE ELETTRONICA	17	17	11	14
	Summer school	SU003		NUOVE PROSPETTIVE SULL'INSEGNAMENTO DELLE MATERIE CLASSICHE NE	60	60		57
				E-BOOK E LIBRO DIGITALE SCOLASTICO	2	2	1	
				EDIZIONE DIGITALE E TRATTAMENTO ELETTRONICO DEL TESTO			2	
TFA	D014		ITALIANO, STORIA E GEOGRAFIA NELLA SCUOLA SECONDARIA DI I GRADO (12	12		12	
			MATERIE LETTERARIE NEGLI ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECONDARIA DI II GRA	11	11		11	
			MATERIE LETTERARIE, LATINO E GRECO NEL LICEO CLASSICO (CL. A052)	1	1		1	
			MATERIE LETTERARIE E LATINO NEI LICEI E NELL'ISTITUTO MAGISTRALE (CL	12	12		11	
DFCLAM Totale				570	350	265	196	
DGIUR	Corso aggiornamento	CA015	CORSO DI AGGIORNAMENTO PER MEDIATORI AI SENSI DEL D.M. 180/2010	12	12			
	Corso formazione	CA025		DIRITTO E TECNICA DELL'INVESTIGAZIONE	5	5	25	
				MEDIATORI	1	1		
				MEDIATORI	2	2		
	Corso singolo	CF040		CORSO DI ALTA FORMAZIONE IN DIRITTO DELLE CRISI D'IMPRESA	107	107	105	102
	Dott. Ric.	CS_DGIUR		Corso singolo Dipartimento di Giurisprudenza	3	3	4	
			DOT1330713	SCIENZE GIURIDICHE	19	9		
	Cdl Ante 509			DIRITTO EUROPEO E TRANSNAZIONALE				2
				ISTITUZIONI E DIRITTO DELL'ECONOMIA				5
				GIURISPRUDENZA	51			4
	Cdl Triennale	1A001		CONSULENTE DEL LAVORO	2			
				SCIENZE GIURIDICHE	9			
				SCIENZE GIURIDICHE E SISTEMI AMMINISTRATIVI	6			2
				DIRITTO DELL'IMPRESA	3			1
				DIRITTO E ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE	3			1
Cdl Triennale	GA055		CONSULENTE DEL LAVORO	5			2	
			CONSULENTE DEL LAVORO E DELLE RELAZIONI SINDACALI	253	73	57	60	
Ciclo Unico	GC002		GIURISPRUDENZA	1584	213	176	163	
Cdl Magistrale	GC001		GIURISPRUDENZA	21			5	
Master 1 liv.	DN015		GESTIONE E MANAGEMENT DELLA POLIZIA LOCALE					
Master 2 liv.	DN008		DIRITTO E MANAGEMENT DELLE AZIENDE SANITARIE					
Scuola Spec. v.o.	GS001		PER LE PROFESSIONI LEGALI	35	11		21	
DGIUR Totale				2121	436	367	368	

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15	1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015		
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.	
DIISM	Corso singolo	CS_DIISM	Corso singolo Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche	9	5	1		
	Dott. Ric.	DOT1330351	INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE	18	7	8	16	
	Cdl Ante 509	8A001	INGEGNERIA INFORMATICA		2			1
		8A002	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI		2			1
	Cdl Triennale	IA050	INGEGNERIA INFORMATICA		20			6
		IA051	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI		9			
		IA052	INGEGNERIA DELL'AUTOMAZIONE		3			
		IA053	INGEGNERIA GESTIONALE		18			5
		SA053	MATEMATICA		12			3
		SA056	SCIENZA E TEORIA DELL'INFORMATICA		13			
	Cdl Triennale	IE001	INGEGNERIA DELL'AUTOMAZIONE		7			3
		IE002	INGEGNERIA GESTIONALE		252	77	66	21
		IE003	INGEGNERIA INFORMATICA E DELL'INFORMAZIONE		236	80	84	15
		SE004	INFORMATICA		14			4
		SE007	MATEMATICA		86	20	22	11
	Cdl Magistrale	IG001	INGEGNERIA ELETTRONICA E DELLE TELECOMUNICAZIONI		8			7
		IG002	INGEGNERIA GESTIONALE		100	30	24	32
		IG003	INGEGNERIA INFORMATICA		6			5
		IG004	ELECTRONICS AND COMMUNICATIONS ENGINEERING - INGEGNERIA ELETTR		39	21	13	2
		IG005	COMPUTER AND AUTOMATION ENGINEERING – INGEGNERIA INFORMATICA E		71	42	41	6
		SG003	MATEMATICA		31	12	7	9
	Cdl Magistrale	IC001	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI		1			
		IC002	INGEGNERIA INFORMATICA		5			1
		IC003	INGEGNERIA GESTIONALE		1			
SC010		MATEMATICA		1				
Master 2 liv.	DN073	LEAN HEALTH CARE MANAGEMENT (MASTER EXECUTIVE)	23	23	21			
TFA	D018	MATEMATICA (CL. A047)		2	2		2	
	D019	MATEMATICA E FISICA (CL. A049)		4	4		4	
DIISM Totale				993	323	287	154	
DISAG	Corso singolo	CS_DISAG	Corso singolo Dipartimento Studi Aziendali e Giuridici	24	24	27		
	Dott. Ric.		ECONOMIA AZIENDALE				1	
	Cdl Ante 509	5A001	SCIENZE ECONOMICHE E BANCARIE		8			3
		5A005	ECONOMIA E COMMERCIO		5			
		5A009	ECONOMIA BANCARIA		6			
	Cdl Triennale	EA051	ECONOMIA E COMMERCIO		36			8
		EA053	ECONOMIA DEI MERCATI FINANZIARI		6			
		EA054	ECONOMIA DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE E DELLE ISTITUZIONI INTER		3			
		EA055	SCIENZE ECONOMICHE E BANCARIE		28			5
		EA057	ECONOMIA E GESTIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE		16			1
		EE001	ECONOMIA E COMMERCIO		1181	353		169
	Cdl Magistrale	EG002	ECONOMIA E GESTIONE DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI		254	90	94	79
		EG003	MANAGEMENT E GOVERNANCE		537	212	193	152
EG005		FINANCE		4				

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15		1° anno 15-16 (*)		titoli rilasciati nel 2015	
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.		
	Cdl Magistrale	EC001	DIREZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	2		306	1		
		EC003	ECONOMIA E GESTIONE DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI	9			1		
		EC004	ECONOMIA E MANAGEMENT	2			1		
		EC006	FINANZA	1					
		EC007	GOVERNO E CONTROLLO AZIENDALE	3					
DISAG Totale				2125	679	620	421		
DISPI	Corso singolo	CS_DISPI	Corso singolo Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali	8	8	3			
	Dott. Ric.		SCIENZE STORICHE IN ETA' CONTEMPORANEA				5		
	Cdl Ante 509	1A002	SCIENZE POLITICHE	1					
		9A001	SCIENZE POLITICHE	11			1		
		9A002	SCIENZE POLITICHE	4					
	Cdl Triennale	PA050	SCIENZE POLITICHE E RELAZIONI INTERNAZIONALI	30			5		
		PA051	SCIENZE DELL'AMMINISTRAZIONE	21			3		
		PA056	SCIENZE SOCIALI PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO	5			1		
		PZ001	SCIENZE DELL'AMMINISTRAZIONE	4					
	Cdl Triennale	PE001	SCIENZE DELL'AMMINISTRAZIONE	20			7		
		PE002	SCIENZE POLITICHE	377	100	94	52		
	Cdl Magistrale	PG001	SCIENZE INTERNAZIONALI	175	54	69	57		
		PG002	SCIENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E DELLE ORGANIZZAZIONI CC	7			7		
		PG004	PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E ORGANIZZAZIONI COMPLESSE	101	32		33		
		D020	SCIENZE DELLE AMMINISTRAZIONI			22			
	Cdl Magistrale	PC009	SCIENZE INTERNAZIONALI	4					
		PC010	SCIENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	7			1		
	Corso aggiornamento	CA027	OPERATORE DELLE SOCIETA' SPORTIVE			11	9		
	Master 1 liv.	D063	MUTUALITA' E SANITA' INTEGRATIVA - MUTUASI (MASTER EXECUTIVE)			16			
DISPI Totale				775	194	215	181		
DISPOC	Corso singolo	CS_DISPOC	Corso singolo Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	7	6	6			
	Dott. Ric.		SCIENZA POLITICA: POLITICA COMPARATA ED EUROPEA				3		
	Cdl Ante 509	7A005	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE	4			1		
	Cdl Triennale	LA054	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE	5			1		
		LA056	DISCIPLINE ETNO-ANTROPOLOGICHE	6			2		
		LA060	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE	5					
		PA055	SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE	1			1		
	Cdl Triennale	D008	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE	96	96	98			
		LE004	SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE	29			11		
		LE007	COMUNICAZIONE, LINGUE E CULTURE	252			65		
		PE003	SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE	267	87	80	38		
	Cdl Magistrale	D003	STRATEGIE E TECNICHE DELLA COMUNICAZIONE	22	22	44			
		D006	LANGUAGE AND MIND: LINGUISTICS AND COGNITIVE STUDIES - MENTE E LIN	23	23	32			
		LG001	LINGUISTICA E STUDI COGNITIVI	4			1		
		LG002	COMUNICAZIONE PERSUASIVA E NUOVI MEDIA	4			1		
		LG006	ANTROPOLOGIA, STORIA E LINGUAGGI DELL'IMMAGINE	11			5		
		LG009	LINGUISTICA E COMUNICAZIONE PERSUASIVA, TECNOLOGIE E STUDI COGN	39			17		
		LG010	ANTROPOLOGIA E LINGUAGGI DELL'IMMAGINE	54	21	22	8		
		PG003	STUDI EUROPEI	4					

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15		1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.
	Cdl Magistrale	LC001	ANTROPOLOGIA CULTURALE ED ETNOLOGIA	3			1
		LC006	LINGUISTICA	1			
		LC008	TEORIA DELLA COMUNICAZIONE E TECNICHE DEI LINGUAGGI PERSUASIVI	8			2
		LC011	DESIGN DI AMBIENTI PER LA COMUNICAZIONE	2			
		PC004	PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLE POLITICHE E DEI SERVIZI SOCIALI	10			1
	Master 1 liv.	DN003	COMUNICAZIONE DI IMPRESA. LINGUAGGI, STRUMENTI, TECNOLOGIE	21	21	22	12
		DN065	GLOBAL GOVERNANCE AND CULTURAL DIPLOMACY (MASTER EXECUTIVE)	22	22	16	13
Corso aggiornamento	CA018	SOCIAL MEDIA, WEB MARKETING E COMUNICAZIONE DIGITALE			4		
DISPOC Totale				900	298	324	183
DMMS	Corso aggiornamento	CA019	INTERNATIONAL SCHOOL OF ULTRASOUND IN OBSTETRICS GYNECOLOGY "	4	4		4
	Corso aggiornamento prof.le	CP052	DIREZIONE GESTIONALE DELLE STRUTTURE SANITARIE	5	5	4	
		CP053	INFORMATICA, STATISTICA ED EPIDEMIOLOGIA	2	2	1	
		CP055	PROGRAMMAZIONE ED ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI SANITARI	3	3	3	
	Dott. Ric.	DOT1330940	MEDICINA MOLECOLARE	20	11		11
	Cdl Triennale	MA001	ASSISTENZA SANITARIA	1			
		MA015	TECNICHE DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO (1			
	Cdl Triennale	ME001	BIOTECNOLOGIE	157	67	61	24
		ME002	OSTETRICIA	40	15	14	9
		ME004	TECNICHE DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO	83	26	22	22
	Cdl Magistrale	MG002	SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE	47	22	20	25
	Cdl Magistrale	MC003	SCIENZE INFERMIERISTICHE ED OSTETRICHE	1			2
	Corso formazione	D035	INFLUENZA			80	
	Master 1 liv.	DN022	MANAGEMENT PER LE PROFESSIONI SANITARIE	7	7		7
		DN074	MANAGEMENT PER LE PROFESSIONI SANITARIE	6	6	2	
		D026	ECOGRAFIA OSTETRICA STRUMENTO DELLA MIDWIFERY			7	
	Master 2 liv.	DN067	HEALTH SERVICES MANAGEMENT	3	3	2	
DN088		VACCINOLOGY AND PHARMACEUTICAL CLINICAL DEVELOPMENT (MASTER E	20	20			
Summer school	SU012	RISORSE UMANE IN SANITA': TECNICHE DIREZIONALI	3	3			
	D075	PROMOZIONE DELLA SALUTE			1		
DMMS	Scuola Spec. v.o.	2S041	PSICHIATRIA				1
		MS045	GINECOLOGIA E OSTETRICIA				4
		MS047	PEDIATRIA				3
		MS076	IGIENE E MEDICINA PREVENTIVA				1
	Scuola Spec.	MH005	IGIENE E MEDICINA PREVENTIVA	16	4		
		MH012	GINECOLOGIA E OSTETRICIA	21	5		
		MH029	PSICHIATRIA	22	5		
		MH030	PEDIATRIA	35	8		
DMMS Totale				497	216	217	113
DSFTA	Corso aggiornamento prof.le	CP051	FITOTERAPIA	15	15	25	5
		CP054	PREPARAZIONI GALENICHE FITOTERICHE	12	12	9	4
		D030	FITOTERAPIA APPLICATA			25	
	Corso singolo	CS_DSFTA	Corso singolo Dipartimento Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente	3	2	9	
	Dott. Ric.	DOT1330239	FISICA SPERIMENTALE	13	6	5	7
		DOT1330700	SCIENZE DELLA TERRA, AMBIENTALI E POLARI	14			7
		DOT1330941	SCIENZE E TECNOLOGIE AMBIENTALI, GEOLOGICHE E POLARI	9	9	11	

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15	1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015	
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.
	Cdl Ante 509	4A003	SCIENZE GEOLOGICHE	1			
	Cdl Triennale	SA050	SCIENZE NATURALI	2			
		SA052	SCIENZE GEOLOGICHE	6			
		SA055	FISICA E TECNOLOGIE AVANZATE	8			1
		SA057	SCIENZE AMBIENTALI	9			3
		SA058	GEOTECNOLOGIE	10			3
	Cdl Triennale	D009	GEOLOGIA PER L'AMBIENTE E IL TERRITORIO	17	17	9	
		SE003	FISICA E TECNOLOGIE AVANZATE	37	20	19	3
		SE005	SCIENZE AMBIENTALI E NATURALI	102	47	55	5
		SE006	SCIENZE GEOLOGICHE	44			5
	Cdl Magistrale	D010	GEOSCIENZE E GEOLOGIA APPLICATA	19	19	6	
		SG005	SCIENZE E TECNOLOGIE GEOLOGICHE	29			20
		SG006	ECOTOSSICOLOGIA E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	61	23	16	18
		SG007	MONITORAGGIO E GESTIONE DELL'AMBIENTE MARINO	2			1
	Cdl Magistrale	SC005	COMUNICAZIONE NATURALISTICA ED AMBIENTALE	1			
		SC007	GEOLOGIA APPLICATA				1
		SC008	GEOLOGIA PER IL TERRITORIO, LE RISORSE E L'AMBIENTE	1			
		SC015	TECNOLOGIE DI ANALISI DEGLI IMPATTI ECOTOSSICOLOGICI	1			
	Master 1 liv.	DN050	FONDAMENTI DI FITOTERAPIA	11	11	18	
	Master 2 liv.	DN014	GEOTECNOLOGIE AMBIENTALI	1	1	9	
		DN060	ESPLORAZIONE E PRODUZIONE DI IDROCARBURI (MSEPI)	19	19		
		DN031	RISPARMIO ENERGETICO APPLICATO AGLI EDIFICI (REA - ENERGY)				
		DN035	SISTEMI INFORMATIVI TERRITORIALI E TELERILEVAMENTO (SITT)				3
		DN049	ENGINEERING GEOLOGY (ENGE0)				6
		DN051	FITOTERAPIA				26
		DN059	ENGINEERING GEOLOGY (ENGE0)				7
		DN060	ESPLORAZIONE E PRODUZIONE DI IDROCARBURI (MSEPI)				7
		DN062	FITOTERAPIA APPLICATA	54	54		
		DN086	SISTEMI INFORMATIVI TERRITORIALI E TELERILEVAMENTO	8	8		
	TFA	D011	SCIENZE NATURALI, CHIMICA E GEOGRAFIA, MICROBIOLOGIA (CL. A060)	3	3		3
		TF006	MATEMATICHE E SCIENZE NELLA SCUOLA SECONDARIA DI I GRADO (CL. A05	10	10		10
DSFTA Totale				522	276	256	115
DSFUCI	CF	CF037	SOSTENIBILITA', SVILUPPO E CONSUMO RESPONSABILE				10
	Corso aggiornamento prof.le	CP027	COMUNICAZIONE E RELAZIONI INTERPERSONALI. SVILUPPARE L'INTELLIGEN	12	12		10
	Corso singolo	CS_DS FUCI	Corso singolo Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Co	26	26	30	
	Attività di Sostegno Disabili	CSS01	CORSO DI FORMAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA SPECIALIZZAZIONE	17	17		16
		CSS02	CORSO DI FORMAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA SPECIALIZZAZIONE	29	29		29
		CSS03	CORSO DI FORMAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA SPECIALIZZAZIONE	35	35		33
	Cdl Ante 509	6A001	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	1			
		6A002	PEDAGOGIA	2			1
		6A010	LETTERE	7			
		6A011	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	4			
		6A013	CONSERVAZIONE DEI BENI CULTURALI				1
		6A012	SCIENZE DELL'EDUCAZIONE	2			
		6A013	CONSERVAZIONE DEI BENI CULTURALI	5			

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15	1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015	
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.
	Cdl Triennale	AA050	LETTERATURE D'ITALIA E D'EUROPA	8			2
		AA052	SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE	17			11
		AA053	SCIENZE PER I BENI CULTURALI	10			1
		AA054	FILOSOFIA, STORIA E COMUNICAZIONE	7			2
		AA056	MUSICA E SPETTACOLO	3			2
		AA058	LINGUE MODERNE- MEDIAZIONE LINGUISTICA E INTERCULTURALE	1			
	Cdl Triennale	AE001	LETTERE	19			6
		AE003	SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE	345	114	106	87
		AE004	FILOSOFIA E STORIA	2			6
		AE005	LINGUE PER LA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE E D'IMPRESA	317	127	158	42
	Cdl Magistrale	AG001	STORIA, FONTI E TESTI. DALL'ANTICHITA' ALL'ETA' CONTEMPORANEA	3			2
		AG002	STUDI LETTERARI E LINGUISTICI	2			2
		AG003	PEDAGOGIA DEI PROCESSI FORMATIVI E RICERCA FILOSOFICA	4			1
		AG004	SCIENZE DELLE ARTI E DELLO SPETTACOLO	7			2
		AG005	SCIENZE PER LA FORMAZIONE E LA CONSULENZA PEDAGOGICA NELLE ORG	63	28	23	14
		AG006	DISCIPLINE LETTERARIE, ARTISTICHE E DELLO SPETTACOLO	39			24
		AG007	FILOSOFIA E STORIA: FONTI, TESTI E TEORIE	43			16
	Cdl Magistrale	AC002	LETTERATURA E SPETTACOLO	2			
		AC003	PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMATIVI	1			
		AC006	STORIA DELL'ARTE	1			
		AC007	STUDI STORICI	1			1
		AC008	STUDI LINGUISTICI E CULTURALI	3			1
	Master 1 liv.	AC009	LIBRO-TESTO-COMUNICAZIONE				1
		DN036	STORIA E DESIGN DEL GIOIELLO			11	
	Master 1 liv.	AC009	LIBRO-TESTO-COMUNICAZIONE	1			
		D021	SVILUPPO E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (I	18	18		
	TFA	DN089	STORIA E DESIGN DEL GIOIELLO (MASTER EXECUTIVE)	8	8		
D012		FILOSOFIA, PSICOLOGIA E SCIENZE DELL'EDUCAZIONE (CL. A036)	4	4		4	
	TF004	FILOSOFIA E STORIA (CL. A037)	8	8		8	
DSFUCI Totale				1077	426	328	335
DSMCN	Corso aggiornamento	CA026	FULL IMMERSION CLINICO-PRATICA IN MEDICINA INTEGRATA: LA TESTA, DAL	15	15		
	Corso aggiornamento prof.le	CP022	ACCOGLIENZA E INTEGRAZIONE DEGLI ALUNNI STRANIERI. STRUMENTI COG	3	3	11	3
		CP025	BULLISMO A SCUOLA: COME RICONOSCERLO, COME INTERVENIRE	8	8	5	8
		CP033	IL DOCENTE ESPERTO NELL'IDENTIFICAZIONE ED INTERVENTO SUI DISTURB	5	5	4	5
		CP035	IL DOCENTE ESPERTO NELLE PROBLEMATICHE DELL'ADOLESCENTE DIFFIC	6	6	2	5
		CP039	LA COMUNICAZIONE IN AMBIENTE SCOLASTICO	7	7	3	6
		CP043	L'OPERATORE ESPERTO NEL DISAGIO GIOVANILE FAMILIARE	1	1	3	
		D067	PATOLOGIE DELLA CORNEA			4	
	Dott. Ric.		COGNITIVE AND NEUROLOGICAL SCIENCES				8
	Cdl Ante 509	2B001	MEDICINA E CHIRURGIA	39			1

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15	1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015		
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.	
DSMCN	Cdl Triennale	MA002	DIETISTICA	2			1	
		MA003	FISIOTERAPIA	7			2	
		MA005	INFERMIERISTICA	64			9	
		MA006	LOGOPEDIA	2			1	
		MA010	TECNICHE AUDIOPROTESICHE	5				
		MA013	TECNICHE DI RADIOLOGIA MEDICA, PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA	5			1	
	Cdl Triennale	ME005	INFERMIERISTICA	712	221	224	168	
		ME006	DIETISTICA	35	11	13	10	
		ME007	FISIOTERAPIA	85	26	26	24	
		ME008	LOGOPEDIA	52	20	20	15	
		ME009	ORTOTTICA ED ASSISTENZA OFTALMOLOGICA	28	9	11	8	
		ME010	TECNICHE AUDIOPROTESICHE	2			1	
			ME012	TECNICHE DI RADIOLOGIA MEDICA, PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA	51	13	14	12
	Ciclo Unico	MB050	MEDICINA E CHIRURGIA	236			61	
	Cdl Magistrale	MG003	SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	25	15	15	16	
	Ciclo Unico	MF001	MEDICINA E CHIRURGIA	1337	320	215	63	
	Master 1 liv.	DN019	INFERMIERISTICA ED OSTETRICIA LEGALE E FORENSE	33	33	40	20	
		DN020	INFERMIERISTICA TERRITORIALE E PER LA CONTINUITÀ TERRITORIO-OSPED	14	14	10	15	
		DN024	MASTER PER LE FUNZIONI DI COORDINAMENTO NELLE PROFESSIONI SANIT	58	58	50	49	
		DN037	STRUMENTI D'ANALISI E STRATEGIE D'INTERVENTO PER AFFRONTARE IL DIS	5	5	1		
		DN061	FISIOTERAPIA APPLICATA ALLO SPORT (MASTER EXECUTIVE)	25	25	21		
		DN068	IMMIGRAZIONE: PERCORSI D' ACCOGLIENZA E INTERVENTI SOCIO-SANITARI	1	1	4		
		DN072	LA VALUTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ IN AMBITO SANITARIO	1	1			
	Master 2 liv.	DN057	DERMOCHIRURGIA	14	14			
		DN006	DERMATOLOGIA COSMETOLOGICA			12	15	
		DN077	MEDICINA ESTETICA (MAME)	9	9	13	9	
		DN085	SENOLOGIA DIAGNOSTICA E TERAPEUTICA	1	1			
	Scuola Spec. v.o.	MS015	CHIRURGIA TORACICA				1	
		MS028	CHIRURGIA PEDIATRICA				1	
		MS030	ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA				4	
		MS039	UROLOGIA				2	
		MS040	CHIRURGIA VASCOLARE				2	
		MS041	CHIRURGIA GENERALE AD INDIRIZZO DI CHIRURGIA GENERALE				2	
MS042		CHIRURGIA GENERALE AD INDIRIZZO DI CHIRURGIA D'URGENZA				2		
MS046		NEUROLOGIA				2		
MS049		CHIRURGIA PLASTICA E RICOSTRUTTIVA				1		
MS052		MEDICINA INTERNA				5		
MS054		RADIOTERAPIA				1		
MS056		ENDOCRINOLOGIA E MALATTIE DEL METABOLISMO				2		
MS060		MEDICINA LEGALE				1		
MS065		CHIRURGIA DELL'APPARATO DIGERENTE				2		
MS069		NEFROLOGIA				1		
MS073		NEUROCHIRURGIA				1		
MS075	OFTALMOLOGIA				1			

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15	1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015			
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO_DI_STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.		
DSMCN	Scuola Spec.	MH002	RADIODIAGNOSTICA	36	7				
		MH003	RADIOTERAPIA	11	2				
		MH007	MEDICINA LEGALE	19	3				
		MH009	CHIRURGIA VASCOLARE	24	5				
		MH010	OFTALMOLOGIA	17	4				
		MH013	ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA	21	4				
		MH017	MEDICINA INTERNA	20	4				
		MH018	GERIATRIA	16	4				
		MH019	ONCOLOGIA MEDICA	13	2				
		MH020	DERMATOLOGIA E VENEREOLOGIA	24	6				
		MH021	ENDOCRINOLOGIA E MALATTIE DEL METABOLISMO	16	3				
		MH025	NEFROLOGIA	5					
		MH027	NEUROFISIOPATOLOGIA	4					
		MH028	NEUROLOGIA	16	4				
		MH031	MEDICINA D'EMERGENZA-URGENZA	14	3				
	MH034	CHIRURGIA PLASTICA, RICOSTRUTTIVA ED ESTETICA	18	4					
	Scuola Spec.	MH014	NEUROCHIRURGIA	1					
		MH015	CHIRURGIA GENERALE	22	5				
DSMCN Totale				3190	901	721	567		
DSSBC	Corso singolo	CS_DSSBC	Corso singolo Dipartimento di Scienze Storiche e Beni Culturali	14	12	12			
	Dott. Ric.		BENI CULTURALI E STORIA MEDIEVALE				14		
	Cdl Ante 509	7A001	7A001	LETTERE	14			3	
			7A002	FILOSOFIA	2				
			7A003	STORIA	1				
			7A006	LETTERE	8				
			7A007	FILOSOFIA	3				
	Cdl Triennale	LA050	LA050	LETTERE	19			3	
			LA051	FILOSOFIA	9			2	
			LA052	STORIA, TRADIZIONE, INNOVAZIONE	13			1	
			LA057	SCIENZE DEI BENI ARCHEOLOGICI	3				
			LA058	SCIENZE DEI BENI STORICO-ARTISTICI, MUSICALI, CINEMATOGRAFICI E TEATRALI	33			3	
			LA059	CONSERVAZIONE, GESTIONE E COMUNICAZIONE DEI BENI ARCHEOLOGICI	11			1	
	Cdl Triennale	D002	D002	SCIENZE STORICHE E DEL PATRIMONIO CULTURALE	98	98	107		
			LE001	SCIENZE DEI BENI CULTURALI	26			10	
			LE002	LETTERE	36			10	
			LE005	SCIENZE UMANE. STORIA, FILOSOFIA, ANTROPOLOGIA	30			13	
			LE006	CONSERVAZIONE E GESTIONE DEI BENI ARCHEOLOGICI	11			3	
			LE008	STUDI UMANISTICI	482	2		118	
			Cdl Magistrale	D007	D007	STORIA E FILOSOFIA	38	38	47
LG003					DOCUMENTAZIONE E RICERCA STORICA	3			2
LG004	STORIA DELL'ARTE	79			14	28	13		
LG005	FILOSOFIA	3					3		
LG007	ARCHEOLOGIA E SCIENZE DELL'ANTICHITA'	3					3		
LG011	ARCHEOLOGIA	51			20	9	15		
LG014	STORIA E FILOSOFIA	16					11		

STUDENTI ISCRITTI E TITOLI RILASCIATI (Fonte: Esse3, rilevazione 15-6-2016)				Iscritti nell'A.A. 2014/15	1° anno 15-16 (*)	titoli rilasciati nel 2015	
COD_DIP	TIPOLOGIA CORSO	CDS_COD	CORSO DI STUDI	TOTALE	di cui 1° anno	N.	N.
	Cdl Magistrale	LC002	ARCHEOLOGIA	8			
		LC004	FILOSOFIA	2			1
		LC009	DOCUMENTAZIONE E RICERCA STORICA	2			1
		LC010	STORIA DELL'ARTE	5			2
		VC002	SCIENZE DELL'ANTICHITA'	1			1
	Master 2 liv.	DN056	ARCHEOLOGIA PREVENTIVA	5	5		
		DN064	GEOTECNOLOGIE PER L'ARCHEOLOGIA (GTARC)	4	4	11	
DSSBC	Scuola Spec. v.o.	LS002	STORIA DELL'ARTE	4			2
	Scuola Spec.	LH001	BENI STORICO ARTISTICI	18	10		9
DSSBC Totale				1055	203	214	244
DSV	Corso singolo	CS_DSV	Corso Singolo Dipartimento di Scienze della Vita	5	5	5	
	Dott. Ric.	DOT1330719	SCIENZE DELLA VITA	12	6	10	6
	Cdl Ante 509	4A002	SCIENZE BIOLOGICHE	2			
	Cdl Triennale	SA051	SCIENZE BIOLOGICHE	56			6
	Cdl Triennale	SE001	SCIENZE BIOLOGICHE	444	110	124	90
	Cdl Magistrale	SG001	BIOLOGIA MOLECOLARE E CELLULARE	51	25	32	18
			BIOLOGIA SANITARIA	157	73	85	37
			BIODIVERSITA' E CONSERVAZIONE DELLA NATURA	1			
			BIODIVERSITA' E CONSERVAZIONE DELLA NATURA	1			
	Cdl Magistrale	SC002	BIOLOGIA SANITARIA	9			2
		SC003	BIOLOGIA MOLECOLARE	1			1
	Master 1 liv.	DN028	MEDICINE COMPLEMENTARI E TERAPIE INTEGRATE	18	18	20	17
	Master 2 liv.	DN055	AGOPUNTURA IN MEDICINA INTEGRATA	1	1	1	
		DN027	MEDICINA INTEGRATA				10
DN063		FITOTERAPIA CINESE E FITOTERAPIA OCCIDENTALE IN MEDICINA INTEGRATA	8	8	7		
DN078		OMEOPATIA IN MEDICINA INTEGRATA			2		
DSV Totale				766	246	286	187
TOTALE ATENEO				18106	5330	4971	3805

(*) i dati sono stati rilevati al 15-6-2016: non sono perciò ancora completi e assestati

2.2.2. Docenti e Ricerca

Il corpo docente dell'Università di Siena ha subito un consistente decremento nel corso degli ultimi dieci anni: alla politica di complessiva riduzione degli organici del settore pubblico seguita negli ultimi anni attraverso i noti limiti applicati al *turn over* si è aggiunta infatti la gravissima crisi finanziaria che l'Università di Siena si è trovata ad affrontare a partire dalla fine del 2008, che ha comportato il blocco totale delle assunzioni e l'adozione di politiche di incentivazione al pre-pensionamento.

I risultati di questa fase sono rappresentati nella tabella che segue:

Tab. 4: *Evoluzione del corpo docente dal 31-12-2005 al 31-12-2015*

<i>Situazione al</i>	<i>Professori ordinari</i>	<i>Professori associati</i>	<i>Ricercatori e Assistenti</i>	<i>TOTALE</i>
31.12.2005	359	330	363	1.052
31.12.2006	362	334	379	1.075
31.12.2007	360	324	378	1.062
31.12.2008	343	310	411	1.064
31.12.2009	327	301	400	1.028
31.12.2010	282	276	388	946
31.12.2011	246	248	367	861
31.12.2012	223	234	357	814
31.12.2013	209	227	352	787
31.12.2014	199	210	344	753
31.12.2015	184	239	293	714

Con riferimento all'attualità, un primo dato interessante da quantificare è riferito al c.d. "potenziale di ricerca": accanto ai docenti operano infatti un consistente numero di soggetti, normalmente ricompresi sotto la voce "Personale in formazione".

La situazione al 31-12-2015 è la seguente:

Tab. 5: *Potenziale di ricerca per Dipartimento al 31-12-2015*

DIP	P1	P2	R1	R2	Doc	%	AR	BR	DR	SSm	Pfor	%	Totale	%
DBM	9	19	15	3	46	6,36%	16	11	69	145	241	22,42%	287	15,96%
DBCF	10	19	16		45	6,22%	16	11	75		102	9,49%	147	8,18%
DEPS	17	10	15		42	5,81%	1		27		28	2,60%	70	3,89%
DFCLAM	12	11	13		36	4,98%	2		14		16	1,49%	52	2,89%
DGIUR	20	13	14		47	6,50%	0		18		18	1,67%	65	3,62%
DIISM	16	24	25		65	8,99%	14	14	23		51	4,74%	116	6,45%
DMMS	8	19	16		43	5,95%	4	1	31	103	139	12,93%	182	10,12%
DISFUCI	9	17	10		36	4,98%	1	4			5	0,47%	41	2,28%
DSV	7	21	9	1	38	5,26%	23	5	21		49	4,56%	87	4,84%
DSFTA	11	19	17	2	49	6,78%	30	24	51		105	9,77%	154	8,57%
DSMCN	24	61	39	2	126	17,43%	7	11		285	303	28,19%	429	23,86%
DISPI	8	13	15		36	4,98%					0	0,00%	36	2,00%

DISPOC	14	9	17		40	5,53%	9	3			12	1,12%	52	2,89%
DSSBC	6	12	20	1	39	5,39%	1	4			5	0,47%	44	2,45%
DISAG	11	8	16		35	4,84%	1				1	0,09%	36	2,00%
Totale	182	275	257	9	723	100%	125	88	329	533	1075	100%	1798	100%

Legenda: **P1** Professori 1a fascia
P2 Professori 2a fascia
R1 Ricercatori a tempo indeterminato
R2 Ricercatori a tempo determinato
Doc Docenti
AR Assegnisti di ricerca
BR Borsisti di ricerca
DR Dottorandi di ricerca
SSm Specializzandi medici
Pfor Personale in formazione

Rispetto al dato presentato nella precedente Relazione sulla performance 2014 (riferito alla situazione rilevata al 31-12-2013), tutti gli elementi considerati mostrano un profilo decrescente, ad eccezione dei Professori di 2a fascia: questo è dovuto naturalmente ai reclutamenti effettuati nell'ambito del c.d. "piano straordinario associati".

Per quanto riguarda l'attività di ricerca, va anzitutto evidenziato che alla fine del 2015 (DM 2488 del 4-11-2015) è stato lanciato il bando PRIN 2015, destinato al finanziamento di progetti di ricerca pubblica, allo scopo di favorire il rafforzamento delle basi scientifiche nazionali e con particolare attenzione ad una più efficace partecipazione alle iniziative europee relative ai Programmi Quadro dell'Unione Europea.

Dopo alcuni anni nei quali l'iniziativa non aveva avuto applicazione (l'ultimo bando risaliva infatti al dicembre 2012), l'interesse manifestato dai ricercatori dell'Ateneo in tale ambito è stato di grande rilievo: sono stati presentati 60 progetti con coordinamento nazionale presso il nostro Ateneo e più di 200 partecipazioni a progetti coordinati all'esterno. Il bando è scaduto a gennaio 2016 e sono in pieno svolgimento le attività di valutazione.

Ricordiamo che con il PRIN 2012, l'Università degli Studi di Siena ha avuto 11 progetti ammessi a cofinanziamento, di durata triennale, per un totale di 727.856,00 euro (3 coordinamenti a livello nazionale di docenti dell'Ateneo e altri 8 progetti con docenti dell'Ateneo responsabili di unità locali): le relative attività di ricerca hanno avuto avvio nel marzo 2014, e si concluderanno nel marzo 2017.

Nell'anno 2015 sono giunte alla fase finale le attività di ricerca relative al PRIN 2010-2011 (scadenza fissata al 1° febbraio 2016), che hanno interessato 26 progetti di durata triennale (di cui 5 coordinamenti nazionali) cofinanziati per un totale di 2.442.987,00 euro.

Per quanto riguarda i progetti di ricerca finanziati e l'attività per conto terzi svolta nel corso del 2015, si evidenziano anzitutto i contratti stipulati e i finanziamenti ottenuti dai singoli Dipartimenti nel 2015 in relazione a partecipazioni a bandi competitivi⁷:

⁷ Dati tratti dalla "Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati nell'anno 2015, ai sensi dell'art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008, n. 180 – convertito in Legge 9 gennaio 2009, n. 1", Allegato al Bilancio d'esercizio 2015.

Tab. 6: Progetti finanziati per Dipartimento (Anno 2015)

<i>Dip</i>	<i>Finanziatore</i>	<i>Bando/Programma</i>	<i>Titolo</i>	<i>Coord.</i>	<i>Fin. Tot. €</i>
DBCF	UE	Horizon 2020	TASSPI	TU Eindhoven	258.061,32
DBCF	RegToscana	FAS Salute 2014	UNAVIR	UniSIENA	183.208,06
DBCF Totale					441.269,38
DBM	MIUR	SIR (Scientific Independence of Young Researchers)	Discovery of novel antimicrobial compounds from unexplored marine environments as a source of innovative antimicrobial approaches to address the global threat of antibiotic resistance	UniSIENA	344.036,00
DBM	AssItalRic Cancro	bandi dell'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro	Synthesis and biological validation of novel cancer selective theranostic nanodevices	UniSIENA	180.000,00
DBM	UE	IMI	VSV-EBOVAC	Sclavo	562.500,00
DBM	RegToscana	POR FESR 2014-20. Sostegno infrastrutture di ricerca	BIO-ENABLE	CERM- UniFI	149.999,00
DBM	RegToscana	FAS Salute 2014	SMART	AOU Meyer	196.042,36
DBM	RegToscana	FAS Salute 2014	UNAVIR	UniSIENA	144.000,00
DBM	RegToscana	FAS Salute 2014	S-AFRIVAC	Sclavo	392.632,00
DBM	RegToscana	FAS Salute 2014	OMITERC	AOUS Careggi	160.000,00
DBM Totale					2.129.209,36
DBSFTA	MIUR	PN di Ricerche in Antartide	Le plastiche nell'ambiente antartico	UniSIENA	76.000,00
DBSFTA Totale					76.000,00
DIISM	UE	Horizon 2020	SoftPro	Fond Ist It Tecnologia	748.205,00
DIISM	RegToscana	FAS Salute 2014	PANACEE	UniSIENA	239.591,22
DIISM Totale					987.796,22
DISPOC	MIUR	Iniziative per la diffusione della cultura scientifica (L. 6/2000)	Scuole, musei, città della scienza e imprese: una rete nazionale per promuovere la cultura tecnico-scientifica attraverso l'uso didattico del robot	Sant'Anna Pisa	23.720,00
DISPOC	MIUR	Iniziative per la diffusione della cultura scientifica (L. 6/2000)	NEXUS - L'incontro tra la macchina e l'uomo nell'immaginario, nella tecnica, nella scienza contemporanei	Sant'Anna Pisa	3.400,00
DISPOC	UE	Horizon 2020	EUENGAGE	UniSIENA	751.500,00
DISPOC	UE	COST	ENERGIC	UniSIENA	102.578,10
DISPOC	RegToscana	POR FESR 2014-20. Ricerca e sviluppo	FILME	SECO Srl	112.500,00
DISPOC Totale					993.698,10
DMMS	UE	IMI	FLUCOP	Sanofi Pasteur	761.000,00
DMMS	RegToscana	FAS Salute 2014	UNAVIR	UniSIENA	181.440,00

DMMS	RegToscana	FAS Salute 2014	ToRSADE	UniFirenze	173.940,08
DMMS Totale					1.116.380,08
DSMCN	MIUR	Iniziative per la diffusione della cultura scientifica (L. 6/2000)	La rete dei Musei Universitari Italiani per l'orientamento permanente al metodo e alla cultura scientifica"	UniMD_RE	15.000,00
DSMCN	AssItaIRic Cancro	bandi dell'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro	Prospective study of tyrosine kinase inhibitors induced pro-atherothrombotic status in chronic myeloid leukemia patients	UniSIENA	50.000,00
DSMCN	AssItaIRic Cancro	bandi dell'Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro	Dissect RB2/p130 role in apoptosis, and its interplay with the AKT pathway, to exploit its tumor suppressor potential	UniSIENA	130.000,00
DSMCN	UE	IMI	INNODIA	UniLeuven	787.000,00
DSMCN	RegToscana	FAS Salute 2014	PANACEE	UniSIENA	245.138,25
DSMCN Totale					1.227.138,25
DSSBC	UE	Horizon 2020	nEU-Med	UniSIENA	2.500.000,00
DSSBC Totale					2.500.000,00
DSV	RegToscana	POR FESR 2014-20. Ricerca e sviluppo	INSIDE	Colorobbia Consulting srl	146.250,00
DSV Totale					146.250,00
Totale complessivo					9.617.741,39

Nel corso del 2015 sono stati inoltre incassati finanziamenti provenienti da Enti Pubblici e Privati per un ammontare pari a 4.614.863,40 euro. Tali finanziamenti permettono lo sviluppo di una ricerca applicata molto rilevante per la crescita culturale ed economica dell'Università e del suo territorio. Tra questi fondi vanno considerati i finanziamenti da parte degli enti privati (763.191,46 euro), i fondi provenienti dalla Regione Toscana (1.749.804,06 euro) ed altri fondi provenienti dal CNR, da vari ministeri, da altre università, dal Consorzio LAMMA, dall'Agenzia Spaziale Italiana, etc. come dettagliato nella tabella che segue:

Tab. 7: Finanziamenti da Enti Pubblici e Privati (Anno 2015)

ENTE EROGANTE	enti pubblici	enti privati
IMPRESE PRIVATE PER PROGETTI DI RICERCA		368.610,77
IMPRESE PRIVATE PER ASSEGNI DI RICERCA E DOTTORATI DI RICERCA		175.654,48
ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE PER PROGETTI DI RICERCA		161.426,21
ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE PER COFINANZIAMENTO POSTO RICERCATORE JUNIOR T.D.		57.500,00
MINISTERO DELL'AMBIENTE E TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE	49.000,00	
MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE, ALIMENTARI E FORESTALI	35.583,60	
MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO	15.000,00	
MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI	16.998,00	
ENTI DI RICERCA PER DOTTORATI DI RICERCA	168.073,67	
ISTITUTI DI RICOVERI E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO PER PROGETTI DI RICERCA	10.619,26	
ALTRE UNIVERSITA' PER PROGETTI DI RICERCA	423.611,92	
ALTRE UNIVERSITA' PER DOTTORATI DI RICERCA	311.031,17	
AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE PER PROGETTI DI RICERCA	33.319,84	
REGIONE TOSCANA PER PROGETTI DI RICERCA	1.133.425,38	
REGIONE TOSCANA PER DOTTORATI DI RICERCA	616.378,68	

COMUNI	14.175,00	
TRASFERIMENTO DA AZIENDE SANITARIE	20.000,00	
CONSORZIO LAMMA	99.000,00	
C.N.R. PER PROGETTI DI RICERCA	90.800,00	
C.N.R. PER DOTTORATI DI RICERCA	66.820,78	
AGENZIA SPAZIALE ITALIANA	200.000,00	
ALTRI ENTI PER PROGETTI DI RICERCA	434.356,81	
ALTRI ENTI PER ASSEGNI DI RICERCA E DOTTORATI DI RICERCA	67.422,27	
ALTRE AMMINISTRAZIONI E IMPRESE PUBBLICHE	46.055,56	
TOTALI	3.851.671,94	763.191,46
INCASSATO 2015	4.614.863,40	

Infine, i contratti per attività conto terzi con enti pubblici e con soggetti privati italiani e stranieri hanno portato nel 2015 ad un volume di finanziamenti pari a 4.705.600,27: il risultato mostra una chiara inversione di tendenza rispetto al recente passato, con una significativa ripresa delle entrate, così come richiesto dal Piano operativo 2015.

Il dato relativo alle entrate di cassa del 2015 delle attività conto terzi è brevemente riassunto di seguito:

Tab. 8: *Finanziamenti per attività conto terzi (Anno 2015)*

<i>ENTE EROGANTE</i>	<i>Incassato 2015</i>
Azienda Ospedaliera Senese	426.139,40
Altre Aziende Sanitarie Locali	41.381,00
Università straniere	224.588,21
Università italiane	149.152,15
Regione Toscana	104.800,00
Comuni e Province	137.832,54
Consiglio Nazionale delle Ricerche (C.N.R.)	32.590,00
Consorzi	185.837,28
Soggetti Privati	3.403.279,69
TOTALE	4.705.600,27

Nella “Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati nell’anno 2015, ai sensi dell’art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008, n. 180 – convertito in Legge 9 gennaio 2009, n. 1” si segnala come il volume del finanziamento attratto per le attività di ricerca rapportato al N. di docenti in servizio al 31 dicembre 2015 è pari a **23.775,22 euro / docente per l’anno 2015**, con un significativo **incremento del 17,48%** rispetto al 2014⁸.

Da rimarcare come agli inizi del 2015 è entrata in produzione la nuova piattaforma del Cineca IRIS basata sull’applicativo open source DSpace; questo nuovo applicativo è andato a sostituire il precedente “U-GOV ricerca” e costituisce dunque il nuovo motore dell’Archivio istituzionale della ricerca di Ateneo (denominato USiena-air).

A fine 2015, nell’anagrafe della ricerca sono presenti 3.242 autori riconosciuti, il 7,6% in più rispetto a quelli presenti nell’anno precedente.

⁸ V. pag. 21

Complessivamente il catalogo contiene attualmente 70.117 prodotti, riferiti ad un range temporale compreso tra il 1966 ed il 2015 – con un aumento proporzionale del 4,5% rispetto all’anno precedente. Di questi documenti, tenendo conto del nuovo workflow di validazione, 47.000 risultano validati, 100 riaperti, 14.485 sono in stato di bozza e 4.130 sono definitivi.

Questi archivi costituiranno una fonte sempre più preziosa di informazioni sulla qualità dell’attività di ricerca svolta nell’Ateneo, oltre che sulle tematiche sviluppate. Forniamo di seguito alcuni elementi statistici e tabelle che possono descrivere meglio le potenzialità del sistema offrendo nel contempo alcune utili informazioni sulla produzione scientifica dei 15 dipartimenti dell’Università di Siena:

Tab. 9: *Conteggio pubblicazioni per dipartimento*

<i>Dipartimento</i>	<i>Conteggio pubblicazioni associate</i>
DBM	4.388
BCF	3.547
DEPS	1.352
DFCLAM	2.298
DGIUR	2.823
DIISM	3.204
DMMS	4.425
DISFUCI	5.132
DSV	8.426
DSFTA	1.832
DSMCN	1.939
DISPI	2.804
DISPOC	2.122
DSSBC	2.669
DISAG	1.918
Totale	48.879

Tab. 10: *Dipartimento / anno di pubblicazione (2012-2016)*

<i>Dipartimento</i>	2012	2013	2014	2015	2016	9999	<i>Totale</i>
DBM	280	191	153	141	9	4	778
BCF	152	133	132	110	14	4	545
DEPS	94	72	62	44	7	6	285
DFCLAM	152	96	117	47	9	11	432
DGIUR	195	214	150	90	19	2	670
DIISM	174	184	179	126	13	10	686
DMMS	255	170	162	126	19	10	742
DISFUCI	278	217	214	147	14	21	891
DSV	475	380	357	266	20	21	1.519
DSFTA	128	81	79	64	8	4	364
DSMCN	145	114	81	56	3	15	414
DISPI	152	122	145	60	2	15	496

DISPOC	129	66	93	61	12	26	387
DSSBC	139	132	125	98	7	8	509
DISAG	101	101	113	79	13	5	412
n.d.	1.459	1.173	1.041	833	68	96	4.670
Totale	4.308	3.446	3.203	2.348	237	258	13.800

2.2.3. PTA e gestione amministrativa

A differenza del corpo docente dell'Università di Siena, che ha subito un sensibile decremento nel corso degli ultimi dieci anni, il personale tecnico-amministrativo continua a mantenere anche oggi una significativa consistenza: il blocco totale delle assunzioni e la mobilità verso altri enti del settore pubblico ne hanno naturalmente ridotto la numerosità, ma non in misura confrontabile con quanto accaduto per i docenti. Anche se va sottolineato come, rispetto ai numeri esposti in tabella, bisogna tenere conto di alcune unità di personale comandato presso altri enti: si tratta perciò di personale che risulta ancora a carico dell'organico dell'Università di Siena, ma che non grava sul bilancio (e naturalmente non lavora per l'Ateneo).

L'evoluzione degli ultimi dieci anni è stata comunque la seguente:

Tab. 11: *Evoluzione del personale tecnico-amm.vo dal 31-12-2005 al 31-12-2015*

<i>Situazione al</i>	<i>Amministrativi e tecnici</i>
31.12.2005	981
31.12.2006	1.023
31.12.2007	1.116
31.12.2008	1.238
31.12.2009	1.191
31.12.2010	1.143
31.12.2011	1.109
31.12.2012	1.085
31.12.2013	1.072
31.12.2014	1.065
31.12.2015	1.044

Le 1044 unità di personale registrate al 31 dicembre 2015, si distribuiscono all'interno delle varie aree funzionali nel modo seguente:

Tab. 12: *Personale contrattualizzato al 31-12-2015 per Categoria e Area funzionale*

Area Funzionale	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. EP	Dirigenti	Lettori	Totale	Totale Po
Area Medico - Odontoiatrica e Socio - Sanitaria				4			4	1,6
Area Socio - Sanitaria		10	40				50	14,5
Area Amministrativa - Gestionale			119	17			136	42,5
Area non definita			11		1	38	50	11,55
Area Servizi Generali e Tecnici	35						35	7
Area Amministrativa	11	250					261	64,7
Area Biblioteche		46	26	4			76	20,9
Area Tecnica, Tecnico - Scientifica ed Elaborazione dati		238	188	6			432	118,3
TOTALE	46	544	384	31	1	38	1.044	281,05

Le risorse di PTA disponibili, espresse in anni-uomo per tenere conto dei rapporti di lavoro part-time, risultano così distribuite tra le unità organizzative:

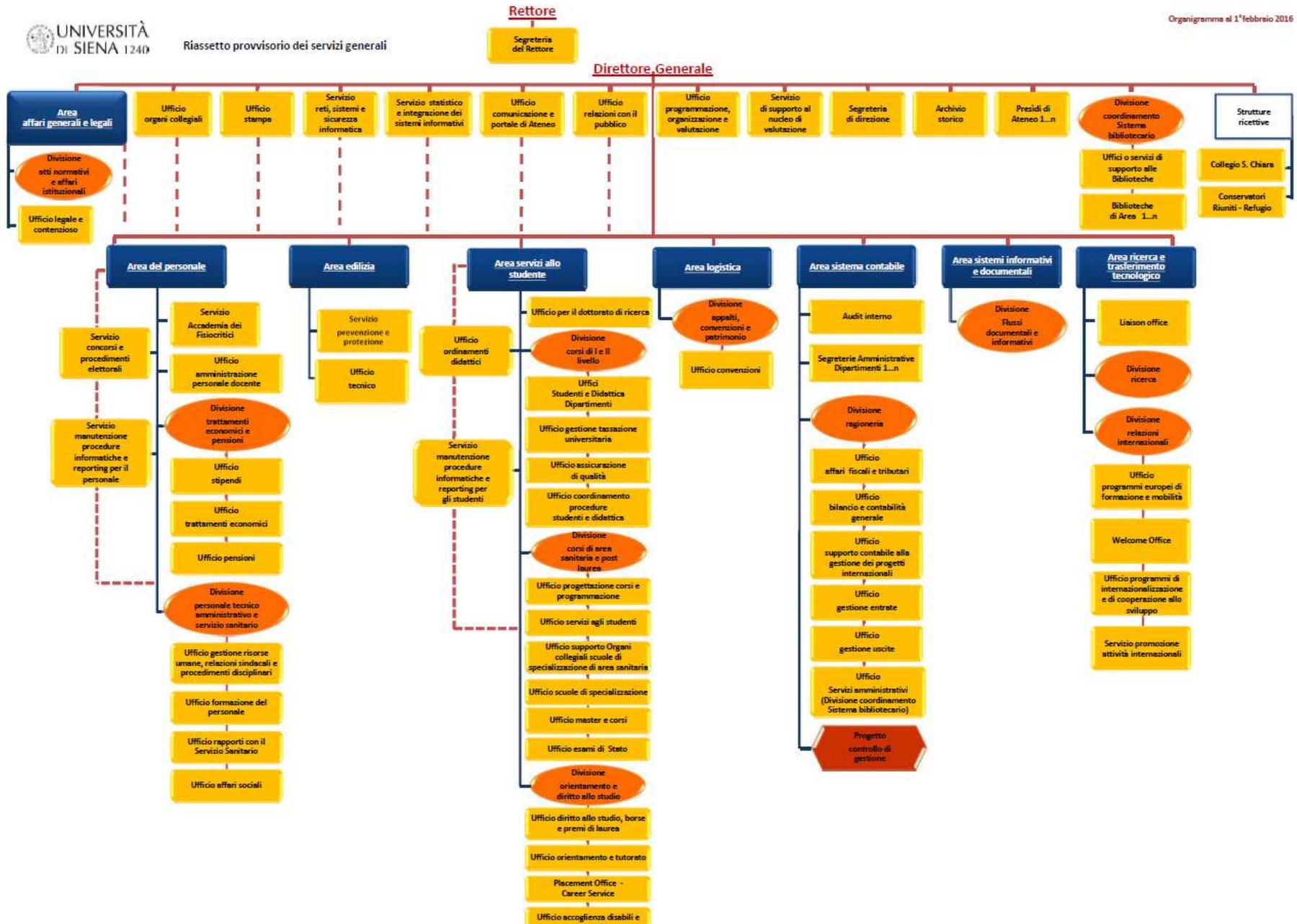
Tab. 13: *Anni-uomo di PTA disponibili per struttura organizzativa (al 31-12-2015)*

unità organizzative	Categorie di inquadramento					Totale
	B	C	D	EP	Dir	
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI						
Divisione atti normativi e affari istituzionali	0	3	1	1	0	5
Divisione atti normativi e affari istituzionali Totale	0	3	1	1	0	5
Ufficio legale e contenzioso	0	2	4,5	0	0	6,5
AREA AFFARI GENERALI E LEGALI Totale	0	5	5,5	1	0	11,5
AREA DEL PERSONALE						
Divisione personale tecnico amministrativo e servizio sanitario	0	0	0	1	0	1
Ufficio affari sociali	0	1,83	1	0	0	2,83
Ufficio formazione del personale	0	1,67	2	0	0	3,67
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	0	7,83	1,83	0	0	9,67
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	0	3	2	0	0	5
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	0	3	1	0	0	4
Divisione personale tecnico amministrativo e servizio sanitario Totale	0	16,3	7,83	1	0	25,2
Divisione trattamenti economici e pensioni	0	0	0	1	0	1
Ufficio pensioni	0	1	1	0	0	2

Ufficio stipendi	0	6	1	0	0	7
Ufficio trattamenti economici	0	3	1	0	0	4
Divisione trattamenti economici e pensioni Totale	0	10	3	1	0	14
Servizio accademia fisiocritici	0	1	1	0	0	2
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	0	2	1	0	0	3
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	0	2	1	0	0	3
Ufficio amministrazione personale docente	0	7	1	1	0	9
AREA DEL PERSONALE Totale	0	38,3	14,8	3	0	56,2
AREA EDILIZIA						
Servizio di prevenzione e protezione	0	2	2	0	0	4
Ufficio tecnico	0	8,5	9,7	0	0	18,2
AREA EDILIZIA Totale	0	10,5	11,7	0	0	22,2
AREA LOGISTICA						
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio	1	11	5	1	0	18
Ufficio convenzioni	0	1,7	2	0	0	3,7
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio Totale	1	12,7	7	1	0	21,7
AREA LOGISTICA Totale	1	12,7	7	1	0	21,7
AREA RICERCA E TRASF. TECN.						
Divisione relazioni internazionali	0	0	1	1	0	2
Servizio promozione attività internazionali	0	3	2	0	0	5
Ufficio programmi di internazionalizzazione e di cooperazione allo sviluppo	0	2,7	1	0	0	3,7
Ufficio programmi europei di formazione e mobilità	0	3	0	0	0	3
Welcome Office	0	2	0	0	0	2
Divisione relazioni internazionali Totale	0	10,7	4	1	0	15,7
Divisione ricerca	0	1,7	1	1	0	3,7
Divisione ricerca Totale	0	1,7	1	1	0	3,7
Liaison office	0	2	1	0	0	3
AREA RICERCA E TRASF. TECN. Totale	0	14,4	6	2	0	22,4
AREA SERVIZI ALLO STUDENTE	0	0	0	0	1	1
Divisione corsi di I e II livello	0	6	2	1	0	9
Ufficio assicurazione di qualità	1	1	1	0	0	3
Ufficio coordinamento procedure studenti e didattica	0	2	1	0	0	3
Ufficio gestione tassazione universitaria	0	1	2	0	0	3
Divisione corsi di I e II livello Totale	1	10	6	1	0	18
Divisione corsi di III livello	0	1	0	1	0	2
Ufficio esami di stato	0	1	1	0	0	2
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	0	2	1	0	0	3
Ufficio master e corsi	0	3	1	0	0	4
Ufficio scuole di specializzazione	0	2	2	0	0	4
Divisione corsi di III livello Totale	0	9	5	1	0	15
Divisione orientamento e diritto allo studio	0	2	0	0	0	2
Placement Office - Career Service	0	5	1	0	0	6
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	0	2	3	0	0	5
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea	0	1,83	1	0	0	2,83
Ufficio orientamento e tutorato	0	4,45	0,79	0	0	5,24
Divisione orientamento e diritto allo studio Totale	0	15,3	5,79	0	0	21,1
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per gli studenti	0	6	1	0	0	7
Ufficio ordinamenti didattici	0	1	1	0	0	2
AREA SERVIZI ALLO STUDENTE Totale	1	41,3	18,8	2	1	64,1
AREA SISTEMA CONTABILE						
Divisione ragioneria	0	4,7	0	1	0	5,7
Ufficio affari fiscali e tributari	0	4,4	1	0	0	5,4
Ufficio bilancio e contabilità generale	0	4,83	1	0	0	5,83
Ufficio gestione entrate	0	4	2,5	0	0	6,5

Ufficio gestione uscite	0,83	4,3	1	0	0	6,13
Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali	0	0	1	0	0	1
Divisione ragioneria Totale	0,83	22,2	6,5	1	0	30,6
AREA SISTEMA CONTABILE Totale	0,83	22,2	6,5	1	0	30,6
AREA SISTEMI INFORMATIVI E DOC.						
Divisione flussi documentali e informativi	1	8,7	0	1	0	10,7
Divisione flussi documentali e informativi Totale	1	8,7	0	1	0	10,7
AREA SISTEMI INFORMATIVI E DOC. Totale	1	8,7	0	1	0	10,7
CENTRI						
CENTRO DI GEOTECNOLOGIE	0	0	1	0	0	1
CENTRO LINGUISTICO	0	5	2,77	0	0	7,77
Centro NMR	0	0	2	0	0	2
CUPreL	0	0	3	0	0	3
CUTVAP	0	1	1,5	0	0	2,5
Museo nazionale DELL'ANTARTIDE 'FELICE IPPOLITO'	0	0	3	0	0	3
UniSiPA	0	1	1	0	0	2
CENTRI Totale	0	7	14,3	0	0	21,3
DIREZIONE GENERALE	0	2,33	1	0	0	3,33
Archivio storico	0	1	1	0	0	2
Scuola Superiore "Santa Chiara"	1	1	0	1	0	3
Collegio Santa Chiara	0	3,83	0	0	0	3,83
Conservatori Riuniti - Refugio	0	1	0	0	0	1
Ufficio per il DOTTORATO DI RICERCA	0	1	0	0	0	1
Scuola Superiore "Santa Chiara" Totale	1	6,83	0	1	0	8,83
DIPINT - Europrogettazione	0	3	3	1	0	7
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	1	7	1	1	0	10
Biblioteca di Area Economica	0	7,83	2,95	0	0	10,8
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	2	10	3,83	0	0	15,8
Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica	0	12,5	2	1	0	15,5
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	1	9	3	0	0	13
Biblioteca di Area Umanistica	2,83	11,9	10,6	1	0	26,4
Ufficio servizi amministrativi	0	2	1	0	0	3
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	0	2	2	0	0	4
Divisione coordinamento sistema bibliotecario Totale	6,83	62,2	26,4	3	0	98,5
Segreteria del Rettore	0	3	1	0	0	4
Segreteria di direzione	0	1	2	0	0	3
SERVIZI di STAFF alla Direzione Generale	0	0	0,5	1,4	0	1,9
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	0	2	2	0	0	4
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	0	4	7	0	0	11
Servizio statistico e integrazione dei sistemi informativi	0	2	2,5	0	0	4,5
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	1	7	4	0	0	12
Ufficio organi collegiali	0	3	2	0	0	5
Ufficio relazioni con il pubblico	0,56	5,59	2	0	0	8,14
Ufficio stampa	0	1	2,83	0	0	3,83
DIREZIONE GENERALE Totale	9,39	104	57,2	6,4	0	178
PRESIDI						
Arezzo, Servizi generali	1,83	4	2	0	0	7,83
Presidio Le Scotte	0,7	8	2	1	0	11,7
Presidio Mattioli	2,4	7	1	0	0	10,4
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	3,4	11	2,5	0	0	16,9
Presidio Polo Umanistico	3,23	4	3,5	0	0	10,7
Presidio San Francesco	3,53	5	3	0	0	11,5
Presidio San Miniato	4,4	14,5	5	0	0	23,9
Presidio San Niccolo'	3,4	6,33	2	0	0	11,7
PRESIDI Totale	22,9	59,8	21	1	0	105

SEGRETERIE AMMINISTRATIVE						
DBCF	0	5	1	0	0	6
DBM	0	5	1	0	0	6
DEPS	0	1,63	2	0	0	3,63
DFCLAM	0	2	1	1	0	4
DGIUR	0	2	1	0	0	3
DIISM	0	4	1	0	0	5
DISAG	0	1	2	0	0	3
DISFUCI	0	2	3	0	0	5
DISPI	1	2	1	0	0	4
DISPOC	0	1,9	1	0	0	2,9
DMMS	0	1,7	2	0	0	3,7
DSFTA	0	1	2	1	0	4
DSMCN	0	9,7	2	1	0	12,7
DSSBC	0	2,5	2	0	0	4,5
DSV	0	2	1	0	0	3
SEGRETERIE AMMINISTRATIVE Totale	1	43,4	23	3	0	70,4
SETTORE RICERCA						
DBCF	0	4	13	1	0	18
DBM	1	7,33	27,5	3	0	38,9
DEPS	0	2	1	0	0	3
DFCLAM	0	1,83	1	0	0	2,83
DIISM	0	4	6	0	0	10
DISAG	0	1	0	1	0	2
DISFUCI	0	1	2	0	0	3
DISPI	0	1	1	0,5	0	2,5
DISPOC	0	1	4,1	0	0	5,1
DMMS	0	5	23	1	0	29
DSFTA	0	9	20,5	0	0	29,5
DSMCN	0	29,8	40	1	0	70,8
DSSBC	0	3	7	1	0	11
DSV	0	6	21,8	0	0	27,8
SETTORE RICERCA Totale	1	76	168	8,5	0	253
UFFICI STUDENTI E DIDATTICA						
DBCF	0	5	1	0	0	6
DBM	0	3	2	0	0	5
DEPS	1	4	0	0	0	5
DFCLAM	0	3	1	0	0	4
DGIUR	0	5,33	1	0	0	6,33
DIISM	0	4	2	0	0	6
DISAG	0	6,5	2	0	0	8,5
DISFUCI	1,75	3,73	2	0	0	7,48
DISPI	0	3,83	1	0	0	4,83
DISPOC	0	3	2	0	0	5
DMMS	0	4,83	1	0	0	5,83
DSFTA	0	5	1	0	0	6
DSMCN	0	8	2	1	0	11
DSSBC	0	2,5	2	0	0	4,5
DSV	0	5	1	0	0	6
UFFICI STUDENTI E DIDATTICA Totale	2,75	66,7	21	1	0	91,5
Totale complessivo	40,9	510	375	30,9	1	958
PERSONALE IN COMANDO	0	20	3	0	0	23
Totale PTA nei ruoli di UniSI	40,9	530	378	30,9	1	981



2.3. I principali risultati raggiunti

Con la fine del 2014, si è sostanzialmente concluso il lungo percorso di risanamento che ha accompagnato l'Università di Siena nel corso degli ultimi anni, attuando quanto previsto nel Piano di risanamento UNISI 2009-2014 (approvato dal CdA il 13 luglio 2009) e nel Programma degli Interventi tendenti al Risanamento 2010-2014 - PIR (approvato dal CdA il 13 aprile 2010).

Questo esito è il frutto di un lungo e intenso lavoro teso a superare non solo le profonde difficoltà di natura finanziaria, ma anche le rilevanti disfunzioni organizzative e la carenza di meccanismi gestionali adeguati alla complessità dell'Ateneo che avevano contribuito a produrle.

Questo risultato è stato anzitutto il frutto di una gestione improntata al rigore, caratterizzata dalla riduzione delle spese e dalla razionalizzazione delle procedure contabili e amministrative, e dal monitoraggio dello stato di attuazione del Piano di risanamento, ma non solo.

Il percorso di risanamento è stato infatti costantemente affiancato da idonee iniziative tese a coniugare sempre la ristrutturazione dei conti con le prospettive di rilancio: gli obiettivi programmati sono stati ottenuti con grandi sacrifici da parte dell'intera comunità universitaria (docenti e personale tecnico amministrativo), senza però mai rinunciare ad iniziative di sviluppo e continuando a tenere alto il livello della ricerca e della didattica.

In termini di risultati conseguiti nel 2015, uno appare particolarmente significativo: ancora una volta l'Università di Siena è al primo posto della classifica Censis-Repubblica riferita agli Atenei di medie dimensioni, così come accaduto nell'anno precedente. Le dimensioni considerate sono, come noto, riferite all'attività didattica e considerano Borse e Contributi agli studenti, Servizi, Strutture, Comunicazione e servizi digitali e Internazionalizzazione.

Questi riconoscimenti si aggiungono ai risultati dell'ultima VQR, che vedono l'Università di Siena ai vertici delle graduatorie in termini di qualità della ricerca scientifica.

Non può non essere evidenziato, inoltre, come nell'anno 2015 il bilancio si sia chiuso per il terzo anno consecutivo con un consistente utile d'esercizio, nonostante il venir meno delle risorse provenienti dal Dipint.

Merita una sottolineatura particolare il parere positivo sul bilancio d'esercizio 2015 rilasciato dal Collegio dei revisori dei conti: per le note vicende richiamate all'inizio, nell'Università di Siena questo "evento" non si realizzava ormai da molti anni.

Il sostanziale miglioramento della situazione economica ha consentito finalmente di riaprire nel 2015 la possibilità di nuovi reclutamenti di personale docente, dopo un lungo periodo di blocco; allo stesso modo, si è offerta la possibilità a circa i 2/3 del personale tecnico-amministrativo di compiere una progressione economica orizzontale.

A fine 2015 è stato inoltre avviato un Piano di Ateneo di Sostegno alla Ricerca: si tratta di un progetto pluriennale di sostegno alla ricerca, da implementare nel corso degli anni a seconda delle disponibilità di risorse che possono essere investite, auspicabilmente in crescita.

Il Piano individua quattro punti fondamentali per supportare l'attività di ricerca dei docenti dell'Ateneo:

- il potenziamento del Dottorato di Ricerca;
- il rafforzamento del supporto tecnico-amministrativo all'acquisizione di risorse;
- l'erogazione di risorse da utilizzare a sostegno diretto dell'attività di ricerca;
- la semplificazione amministrativa.

Il Piano ha previsto un investimento iniziale di 400.000,00 €, con risorse aggiuntive pari a 500.000,00 € per l'anno successivo: tutto ciò avrà la sua piena esplicazione nel corso del 2016.

2.4. Le criticità e le opportunità

Naturalmente, nonostante un evidente miglioramento della situazione finanziaria, conseguito, peraltro, in un regime di continui ulteriori tagli dei trasferimenti pubblici, le incertezze esistenti nella finanza pubblica e nel quadro istituzionale a livello nazionale causano il permanere di elementi di preoccupazione.

In particolare, la gestione della liquidità è resa problematica dal ritardo con cui le amministrazioni pubbliche rendono disponibili i fondi a fronte di impegni assunti da tempo.

Sul piano generale, è nota la richiesta sempre più pressante che sale dalle Università (e più in generale dal mondo della ricerca) di una semplificazione degli adempimenti burocratici richiesti: l'alluvionale produzione di norme, rinvii, circolari ecc. rallenta i tempi delle decisioni e rende spesso incerte le soluzioni adottate, senza considerare l'ulteriore, grave effetto di questa pratica, ossia la progressiva riduzione degli spazi entro i quali può essere esercitata l'autonomia universitaria. Senza dimenticare i costi indotti dall'eccesso di burocratizzazione.

In attuazione delle molteplici valenze del Programma 2013-2015, il 2015 è stato caratterizzato da una rivisitazione delle procedure interne accompagnate da un idoneo programma di formazione, nella consapevolezza che solo fornendo adeguata attenzione ai programmi, alle persone e ai processi interni si possono tradurre concretamente i termini della visione strategica di un'organizzazione.

Il richiamo alle persone inevitabilmente porta a riconsiderare uno degli aspetti più dolorosi del piano di risanamento, ossia il blocco totale delle possibilità assunzionali per l'intero periodo coinvolto (5 anni); per converso, il rafforzamento del quadro finanziario prospettico ha portato, già nel corso del 2014, a ragionare sui possibili percorsi di apertura ai giovani e di valorizzazione del personale docente e tecnico-amministrativo.

Nel 2015 si è finalmente potuto ricominciare a pianificare il ricambio generazionale, cominciando con il reclutamento di nuovi docenti.

Il miglioramento nella situazione economica di gestione corrente conseguiti dall'Ateneo ha infatti, tra le altre cose, permesso di tornare al di sotto dei parametri ministeriali che consentono di bandire nuovi ruoli.

Non può essere comunque sottaciuto come l'Università di Siena non potrà ritornare ai livelli occupazionali del passato.

I meccanismi di finanziamento recentemente introdotti tendono infatti ad ampliare progressivamente la quota determinata in funzione del c.d. costo standard per studente iscritto. Tale meccanismo tende inevitabilmente a penalizzare realtà come quella senese, che possono contare su un bacino di utenza locale molto limitato e che, pertanto, per mantenersi a certi livelli, debbono necessariamente attrarre studenti da altre parti d'Italia (e del Mondo).

La comunità studentesca senese è, come noto, composta per circa il 50 % da presenze di provenienza extra-regionale, con una importante componente di studenti stranieri.

Tale circostanza testimonia senza alcun dubbio dell'elevata qualità della formazione e dei servizi offerti, ma rappresenta anche una criticità nei termini in cui tali presenze sono assolutamente necessarie a mantenere un certo livello di entrate: la crisi economica ed una situazione dei trasporti

pubblici locali e delle vie di comunicazione non certo felice rischiano di diventare una minaccia per le possibilità di espansione dell'Ateneo.

La necessità di mantenere una produzione scientifica quantitativamente e qualitativamente elevata diventa, in questo contesto, assolutamente fondamentale.

Ma non può non essere rimarcato come diventa sempre più difficile chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di proattività in una situazione in cui le retribuzioni sono ferme da anni, le aspettative in termini di possibilità di progressioni di carriera sono molto ridotte e il trattamento accessorio per il PTA, già non particolarmente consistente, risulta ulteriormente ridotto per lo strascico di una delle note vicende che hanno coinvolto l'ateneo. Inoltre, l'abnorme aumento del tempo da destinare a funzioni di tipo strumentale e molto burocratizzate, non ultime quelle indotte dalla "dematerializzazione", determina sempre più frequentemente moti di reazione in particolare nel corpo docente.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1. Albero della performance

Gli indirizzi strategici dell'Università di Siena trovano fondamento ed ispirazione nei seguenti elementi principali:

- dato di mission
- programmazione triennale 2013-15
- linee generali di indirizzo per la programmazione del sistema universitario
- meccanismi di determinazione del Fondo per il finanziamento ordinario, con particolare riferimento alla quota premiale

Portato felicemente a conclusione il Piano di risanamento nei tempi previsti (2014)⁹, con il 2015 l'Ateneo ha inteso aprire una nuova fase all'insegna della semplificazione, dell'innovazione e dello sviluppo, puntando sulla qualità della ricerca (attraverso la disponibilità di adeguati supporti nelle fasi di progettazione e negoziazione, oltre che in quella di rendicontazione dei progetti) e sull'attrattività per gli studenti italiani e stranieri (attraverso la riduzione dei tempi di formazione ed il miglioramento della qualità dei servizi), tendendo a massimizzare i risultati in termini di finanziamento statale ottenibile alla luce dei nuovi meccanismi introdotti (attraverso il costante monitoraggio dei parametri coinvolti), di valorizzazione del patrimonio culturale e stimolando iniziative imprenditoriali e l'occupabilità attraverso la promozione della multidisciplinarietà e l'apprendimento delle competenze trasversali (*soft skills*), nonché i rapporti con il territorio di riferimento (cogliendo in particolare le opportunità offerte dal distretto di Scienze della vita e dalla riforma del Servizio sanitario regionale).

Nel grafico che segue, per ciascuna delle quattro aree strategiche tipiche del Sistema universitario (Didattica, Ricerca, Terza missione e Gestione) sono esplicitati gli obiettivi strategici e, all'interno di questi, i piani operativi, che vengono ulteriormente scomposti in obiettivi operativi: sono proprio questi ultimi che, fissati i target, consentono di misurare la performance realizzata nelle varie situazioni.

⁹ Tale circostanza è stata autorevolmente confermata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze che, riscontrando la nota inviata dall'Università di Siena in data 4 novembre 2014, così si esprime: "Con la nota che si riscontra codesta Università ha prodotto ulteriori aggiornamenti in relazione alle criticità emerse nel corso della verifica amministrativo-contabile in oggetto. Al riguardo, si prende atto del percorso virtuoso intrapreso, che ha già generato risultati significativi nel risanamento delle finanze dell'Ateneo. Si chiede pertanto di continuare ad essere aggiornati, preferibilmente con cadenza annuale, in merito ai soli avanzamenti del piano di recupero relativo al trattamento accessorio del personale" (Nota N. 6609 del 19 febbraio 2015).

ALBERO della PERFORMANCE 2015

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

Impatto dell'obiettivo sui parametri Naz.li	
impatto diretto sui target della programmazione triennale	
progetto dichiarato nella programmazione triennale	
impatto diretto sui parametri del FFO	
impatto indiretto sui parametri del FFO	

Aree Strategiche	Obiettivi strategici	Piani operativi	Obiettivi operativi	Codice
RICERCA	Supportare la qualità della ricerca	Piano a supporto della ricerca	Revisione sistema dottorale	1_01_01_01
			Attività di Supporto alla progettazione	1_01_01_02
			Attività di Supporto alla rendicontazione	1_01_01_03
			Buffer, quota SG e Finanziamento per la ricerca	1_01_01_04
		Potenziamento e Integrazione fra uffici ricerca/Liaison Office/Dipint	Organizzazione Area Ricerca e Terza Missione: Definizione compiti e responsabilità	1_01_02_01
			Predisposizione spazi ad hoc	1_01_02_02
			Selezione Direttore Dipint	1_01_02_03
		Progetto valutazione ricerca	Implementazione SUA ricerca	1_01_03_01
			Definizione modello di valutazione	1_01_03_02
		P2 Internazionalizzazione	Cultural diplomacy	<i>(da dettagliare)</i>
	Progetti internazionali sostenibilità		<i>(da dettagliare)</i>	1_02_01_02
	P4 Promozione sostenibilità		Rafforzamento reti	Rafforzamento Ne.S.So
		Rafforzamento Usiena Agrifood		1_03_01_02
Rafforzamento UN SDSN MED		1_03_01_03		
Piano di Dip. sulla sostenibilità	Attuazione progetti dipartimentali su sostenibilità	1_03_02_01		
DIDATTICA	Ridurre i tempi di formazione	Piano di monitoraggio tempi di formazione di dipartimento	Analisi di dipartimento sui tempi di formazione e proposte di azioni per la riduzione (Aumento della % di iscritti al II° anno che conseguono almeno 40 CFU)	2_01_01_01
		Pre-Immatricolazioni LT e anticipo inizio immatricolazioni LM	Predisposizione progetto	2_01_02_01
			Predisposizione offerta formativa 15-16	2_01_02_02
			Pre-immatricolazioni e test d'ingresso	2_01_02_03
		Promuovere Teledidattica e MOOC	Predisposizione piano	2_01_03_01

		Potenziare orientamento 'promozione' (nazionale e internazionale)	Aumento N. studenti iscritti al I° nei Corsi di Laurea di I° e di II° livello	2_01_04_01
		Maggior Integrazione fra presidi, uffici per la didattica, segreterie amministrative	Nuovo disegno organizzativo	2_01_05_01
P1: Servizi agli studenti	Santa Chiara Lab		Interventi adeguamento struttura	2_02_01_01
			Presidio struttura	2_02_01_02
			Siena Maker's Lab	2_02_01_03
			Smart Engineering Lab for a Better Life	2_02_01_04
			Science Lab	2_02_01_05
			Entrepreneurial and Financial Lab	2_02_01_06
			Minifabbrica per imparare	2_02_01_05
			USiena Soft Skills Lab	2_02_01_06
	Aumento fruibilità strutture		Piano aperture	2_02_02_01
			Modalità di copertura (coop, associazioni ecc)	2_02_02_02
	Rafforzamento progetto Cittadinanza studentesca		Programma Welcome Weekend	2_02_03_01
			Fucina della creatività	2_02_03_02
			Student Health Care	2_02_03_03
			USiena Smart Mobility	2_02_03_04
	Rafforzamento politiche di orientamento e promozione		Linee di innovazione didattica per la sostenibilità delle carriere universitarie	2_02_04_01
			Tutorato e monitoraggio carriere universitarie	2_02_04_02
			Formazione per docenti di scuola media superiore per progettare l'orientamento	2_02_04_03
		Marketing relazionale	2_02_04_04	
		VideoClip descrittive per ciascun CdS e/o revisione materiale cartaceo	2_02_04_05	
P2 Internazionalizzazione	Rafforzamento LT e LM in inglese	Nuovi corsi/curricula in lingua inglese	2_03_01_01	
	Incremento mobilità studentesca (Potenziamento mobilità a sostegno di periodi all'estero)	Aumento N. studenti outgoing	2_03_02_01	
		Aumento N. CFU conseguiti all'estero	2_03_02_02	
		Piano azioni d'Ateneo	2_03_02_03	
	Internazionalizzazione at home	Potenziamento Associazione Alumni stranieri di Usiena	2_03_03_01	
	Attrazione di studenti stranieri	Piano d'azione (<i>da dettagliare</i>)	2_03_04_01	
Internazionalizzazione Dipartimenti	Individuazione referente PTA internazionalizzazione	2_03_05_01		
P3 Occupabilità	Potenziamento placement nazionale e internazionale	Apprendistato di alta formazione	2_04_01_01	
		Tirocini all'estero	2_04_01_02	

			Realizzazione Sportello Aziende presso l'Ufficio placement	2_04_01_03	
			Sperimentazione del nuovo strumento basato sull'ICF per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro del giovane con disabilità	2_04_01_04	
	P4 Promozione sostenibilità	MOOC su SD	<i>v. sopra</i>	2_05_01_01	
	Dipartimenti (valorizzazione apporto)	Piano di Dip. per il miglioramento della Qualità nella didattica	Maggior integrazione fra Presidio Qualità e dipartimento su azioni di miglioramento assunte	2_06_01_01	
		Piano di Dip. per l'orientamento	Attuazione Piano di Dip. per l'orientamento	2_06_02_01	
		Piano di Dip. per l'occupabilità	Attuazione Piano di Dip. per l'occupabilità	2_06_03_01	
		Piano di Dip. per l'internazionalizzazione	Attuazione Piano di Dip. per l'internazionalizzazione	2_06_04_01	
TERZA MISSIONE	Stimolare il conto terzi	Potenziamento e Integrazione fra uffici ricerca/Liaison Office/Dipint	<i>v. sopra</i>	3_01_01_01	
		Ridurre/Eliminare quota SG	Riallocazione/Riduzione quota SG	3_01_02_01	
		Semplificazione procedure e regolamenti	Revisione regolamento c/terzi	3_01_03_01	
		Promuovere nuovi spinoff/startup	Definizione piano d'azione	3_01_04_01	
	P3 Occupabilità	Santa Chiara Lab	Progetto USiena Industry Gateway	3_02_01_01	
			USiena Co-Learning	3_02_01_02	
		Offerta formativa su imprenditorialità in cds e DR	Progetto USiena Open / USiena Professioni	3_02_02_01	
GESTIONE	Semplificazione e innovazione	Semplificazione procedure e regolamenti	Progetto reingegnerizzazione dei processi	4_01_01_01	
		ICT e Innovazione	Piano dei sistemi informativi	4_01_02_01	
		Monitoraggio e attuazione Progr triennale	Scheda obiettivi e budget per progetto	4_01_03_01	
		Collegamenti esterni in digitale	Aule/spazi attrezzati	4_01_04_01	
		Dematerializzazione procedure studenti	App Gestione Carriera Studenti		4_01_05_01
			Deposito e gestione elettronica tesi di dottorato		4_01_05_02
			Fascicolo elettronico dello studente		4_01_05_03
			Implementazione servizi online per studenti in mobilità		4_01_05_04
			Integrazione Esse3 con Ugov contabilità - Fase 1 (Anno 2015)		4_01_05_05
			Attivazione modulo gestione carriera dei Dottorandi in Esse3 - Fase 1 (Anno 2015)		4_01_05_06
			Revisione registro delle lezioni e agenda docente online		4_01_05_07
			Informatizzazione stage e tirocini		4_01_05_08
			Attivazione e configurazione della App per smartphone		4_01_05_09
		Completamento verbalizzazione online (rinnovo certificati, domanda tesi, esame finale)		4_01_05_10	

		Configurazione procedura informatica per l'iscrizione online (concorsi di accesso a corsi di studio, pre-imm, imm, iscriz)	4_01_05_11
		Attivazione modulo comunicazioni multimediali Esse3 - Fase 1 (Anno 2015)	4_01_05_12
		Attivazione Calendario appuntamenti - Fase 1 (Anno 2015)	4_01_05_13
		Attivazione sistema informativo per la programmazione didattica dei corsi offerti dall'Ateneo (Ugov didattica) I, II e III	4_01_05_14
Stabilizzazione iter formazione bilancio	Bilancio consuntivo 2014 entro termini e bil prev. 2016 con negoziazione obiettivi e risorse	Bilancio consuntivo ed allegati rivisitati	4_02_01_01
		Avvio processo negoziazione budget	4_02_01_02
Valorizzazione del PTA	Promuovere formazione su nuove tecnologie, Internazionalizzazione, Project Management	Piano formazione 2015	4_03_01_01
	Rendere la contrattazione integrativa coerente con gli anni di riferimento	CCI 2015 e Fondi salario accessorio Dirigenti e PTA	4_03_02_01
	Promozione del benessere organizzativo	Analisi clima organizzativo ed employee satisfaction	4_03_03_01
Piano spazi	Asse Via Roma / Porta Romana	Definizione problematiche connesse	4_04_01_01
	Regolamentazione assegnazione spazi per professori in pensione	Piano assegnazione per Dipartimento	4_04_02_01
Migliorare supporto informativo per gli organi di governo	Utilizzare Report FFO e Punti Turn Over nei meccanismi decisionali e operativi	Predisposizione Report (DG)	4_05_01_01
	Supporto funzionalità	Reportistica di supporto	4_05_02_01
		Controllo di gestione	4_05_02_02
		Supporto per partecipazione a distanza al CdA	4_05_02_03
Pianificazione struttura Dipartimenti	Definizione scenari (medio-lungo periodo)	4_05_03_01	
Relazioni esterne	Coinvolgimento area vasta	Valorizzazione Conferenza dei sostenitori	4_06_01_01
		SBART	4_06_01_02
		Teledidattica (Usiena Integra)	4_06_01_03
Dipartimenti (valorizzazione apporto)	Avanzamento procedure Piano Straordinario per Associati	Procedure di reclutamento	4_07_01_01
	Incentivazione della qualità ricerca e attrattività studenti nella Programmazione ruoli del personale docente	Definizione modello distribuzione POE	4_07_02_01
	Integrazione segr. amministrativi con funzioni di Amm centr	Procedimenti contabili	4_07_03_01
		Procedimenti attività contrattuale	4_07_03_02
		Procedimenti reclutamento e gestione risorse umane	4_07_03_03
Presidi (valorizzazione apporto)	Identificazione best practices e prospettive di sviluppo	Consolidamento della comunità professionale	4_08_01_01
		Regolamentazione responsabilità amministrative	4_08_02_01
P1: Servizi agli studenti	Customer satisfaction	Carta dei servizi Area Servizi allo Studente	4_09_01_01

			Distribuzione online dei questionari di valutazione della customer satisfaction	4_09_01_02
		Supporto funzionalità	Accertamento posizioni debitorie pregresse	4_09_02_01
		Coinvolgimento area vasta	Implementazione Riforma delle Scuole di Spec.ne di Area Sanitaria	4_09_03_01
	Ricognizione e adeguamento delle convenzioni in essere della rete formativa delle Sc.Spec. di Area Sanitaria		4_09_03_02	
	P2 Internazionalizzazione	Attrazione di studenti stranieri	Traduzione certificati e modulistica studenti in lingua inglese	4_10_01_01
			Regolamentazione riconoscimento dei titoli di studio accademici conseguiti all'estero	4_10_01_02
	P3 Occupabilità	Potenziamento placement nazionale e internazionale	Indagine AlmaLaurea studenti iscritti ai corsi di Master	4_11_01_01
P4 Promozione sostenibilità	Promuovere soluzioni di edilizia sostenibile	(da dettagliare)	4_12_01_01	
<i>Aree Strategiche</i>	<i>Obiettivi strategici</i>	<i>Piani operativi</i>	<i>Obiettivi operativi</i>	<i>Codice</i>

RICERCA	P1: Servizi agli studenti
DIDATTICA	P2 Internazionalizzazione
TERZA MISSIONE	P3 Occupabilità
GESTIONE	P4 Promozione sostenibilità

Aree strategiche

Visione strategica

impatto diretto sui target della programmazione triennale	
progetto dichiarato nella programmazione triennale	
impatto diretto sui parametri del FFO	
impatto indiretto sui parametri del FFO	

Impatto dell'obiettivo sui parametri Naz.li

ALBERO della PERFORMANCE 2015

3.2 Obiettivi strategici

Secondo il documento di *Programmazione Triennale 2013-2015* l'Università di Siena, in termini di visione strategica, si caratterizza come un Ateneo generalista a vocazione internazionale, focalizzato sulle aree più forti per la qualità della ricerca e l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa, e per l'attenzione rivolta all'occupabilità dei propri laureati, ai servizi agli studenti e ai temi dello sviluppo sostenibile.

Tale visione deve però partire dalla considerazione della missione dell'Ateneo, che lo Statuto definisce nei termini seguenti: “svolgimento, organizzazione e promozione della ricerca scientifica e dell'istruzione superiore, formazione culturale scientifica e professionale del corpo studentesco, innovazione scientifica e tecnologica e trasferimento tecnologico e delle conoscenze”. Inoltre, affinché essa sia tradotta e trovi applicazione in termini concreti, gli indirizzi strategici che ne derivano devono essere posti dagli organi di governo, dalle strutture didattico-scientifiche e dall'Amministrazione alla base delle proprie attività, dei processi decisionali interni e dei conseguenti processi operativi.

Ne consegue che per ciascuna delle componenti della missione (formazione, ricerca scientifica e supporto allo sviluppo economico e sociale), oltre che per tutte le funzioni di supporto e/o ad esse trasversali, genericamente definibili come “Gestione”, devono essere indicati i progetti, gli obiettivi e le azioni mediante i quali vengono resi concreti gli indirizzi che definiscono la visione strategica dell'Ateneo (**sostenibilità, occupabilità, internazionalizzazione e servizi agli studenti**).

Oltre alle quattro priorità strategiche appena ricordate (sviluppo sostenibile, occupabilità, internazionalizzazione e servizi degli studenti), dall'analisi della visione e della missione di Ateneo e delle indicazioni di sistema, per ciascuna delle funzioni svolte dall'Ateneo (formazione, ricerca e supporto allo sviluppo economico e sociale) sono rilevabili anche altri indirizzi di rilievo per l'Ateneo, sintetizzabili nel modo seguente.

Con riferimento alla ricerca, l'Università di Siena ritiene prioritario promuovere l'impatto e la circolazione internazionale della produzione scientifica (in maniera coerente, peraltro, con quanto richiesto dall'Anvur) nonché la valorizzazione, anche in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento e delle iniziative volte alla promozione della salute dei cittadini. Particolare cura va assegnata, inoltre, ai ricercatori e ai gruppi di ricerca in grado di conseguire risultati di rilievo negli esercizi di valutazione, in termini assoluti rispetto al panorama internazionale e in termini comparativi rispetto alle singole comunità nazionali di riferimento.

Con riferimento alle attività didattiche l'Ateneo ritiene indispensabile monitorare la sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa, ottimizzando l'impiego dei docenti nel rispetto dei requisiti ministeriali di cui al D.M. 30 gennaio 2013, n.47, e focalizzarsi sui corsi di studio maggiormente attrattivi, così da rispondere esaurientemente alla domanda di formazione che proviene dai diplomati. Tenendo fermi i suddetti vincoli, sono considerate fondamentali le attività tendenti a privilegiare le priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento a: la promozione dell'offerta formativa in lingua inglese, anche in collaborazione con Atenei stranieri e prevedendo il rilascio di titoli doppi o congiunti; l'attenzione ai temi dell'occupabilità, irrobustendo le attività di orientamento in entrata, itinere e uscita, e predisponendo attività formative trasversali dedicate alle competenze necessarie nel mondo del lavoro; l'organizzazione di iniziative formative trasversali in materia di sviluppo sostenibile; la promozione del collegamento diretto tra le attività didattiche e i risultati dei progetti di ricerca di maggior rilievo.

Infine, la necessaria attenzione alla cosiddetta “terza missione”, trasferimento tecnologico e di competenze, che ha immediate ricadute positive sull'occupabilità, viene garantita attraverso la

valorizzazione economica della conoscenza, impegnandosi a trasformare la conoscenza prodotta in conoscenza utile ai fini produttivi e la promozione della multidisciplinarietà e delle *soft skills*. Le aree di azione sono quelle legate alla gestione della proprietà intellettuale (brevetti), alla creazione di imprese, al potenziamento della ricerca conto terzi e dei rapporti università-industria, alla gestione delle strutture di intermediazione e di supporto su scala territoriale. Analoga attenzione viene dedicata alla cosiddetta Terza missione culturale e sociale, definita come la “Produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società”. Tali beni possono avere contenuto culturale, sociale, educativo. Le azioni relative alla trasferimento tecnologico richiedono investimenti soprattutto sul capitale umano, investimenti da realizzare anche con l’istituzione di network su scala regionale.

Sul fronte di tutte quelle attività racchiuse sotto il termine “Gestione”, una attenzione particolare viene riservata ai temi della semplificazione amministrativa e dell’innovazione in tutte le accezioni possibili, oltre che al decentramento di tutte le competenze operative ragionevolmente ed economicamente allocabili presso le strutture c.d. decentrate, coniugando opportunamente deleghe e responsabilità; dovranno essere inoltre sviluppate tutte le iniziative atte a garantire il benessere organizzativo e la valorizzazione delle risorse umane, indipendentemente dal loro status giuridico. Senza dimenticare, però, che il ritrovato equilibrio nei conti dovrà sempre essere presidiato e custodito con la dovuta attenzione, talché iniziative che producono impegni a carattere pluriennale sui bilanci dell’Università potranno / dovranno essere intraprese solo se compatibili con la sostenibilità economico-finanziaria di medio-lungo periodo.

3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2014 e 2015

Nelle tabelle che seguono sono evidenziati gli indicatori utilizzati per l’attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) del 2014 e del 2015, ed in particolare la parte che riguarda la c.d. “quota premiale”: il meccanismo di calcolo del FFO, con l’importante novità costituita dall’introduzione del costo standard per studente iscritto (in corso), è stato, come noto, modificato a partire dal 2014.

Altri indicatori sono stati costruiti prelevando i dati dalla banca-dati DALIA (Dati liquidato atenei italiani) e dall’ANS (Anagrafe nazionale degli studenti).

Gli indicatori selezionati sono riassunti nelle tabelle 14, 15 e 16 e sono espressi tutti come peso % dell’Univ. di Siena rispetto al Totale nazionale:

Tab. 14a: Componenti del FFO 2014

Componente	% A1		% A2
Quota Base	75%		
- Costo standard		20%	15,0%
- FFO "storico"		80%	60,0%
		100%	
Quota Premiale	18%		
- Esito VQR		70%	12,6%
- Qualità reclutamento (VQR)		20%	3,6%
- Internazionalizzazione did.		10%	1,8%
		100%	
Altro	7%		7,0%

	100%		100,0%
TOTALE FFO 2014	7.010.580.532		

Tab. 14b: Componenti del FFO 2015

Componente	% A1		% A2
Quota Base	71%		
- Costo standard		25%	17,8%
- FFO "storico"		75%	53,3%
		100%	
Quota Premiale	20%		
- Esito VQR		65%	13,0%
- Qualità reclutamento (VQR)		20%	4,0%
- Internazionalizzazione did.		7%	1,4%
- Risultati didattica (20 cfu)		8%	1,6%
		100%	
Altro	9%		9,0%
	100%		100,0%
TOTALE FFO 2014	6.911.188.595		

Tab. 15a: FFO 2014 UniSIENA per componente

Componente	FFO 2014	% su TotNaz	FFO 2014	% su TotNaz	% su FFO UniSI
Quota Base	76.894.454	1,512%			
- Costo standard			12.278.574	1,250%	11,2%
- FFO "storico"			64.615.880	1,645%	58,7%
			76.894.454		69,9%
Quota Premiale	26.245.387	2,160%			
- Esito VQR			20.611.395	2,458%	18,7%
- Qualità reclutamento (VQR)			3.622.403	1,507%	3,3%
- Internazionalizzazione did.			2.011.589	1,665%	1,8%
			26.245.387		23,9%
Intervento perequativo	1.770.329		1.770.329		1,6%
Altri interventi	5.119.568		5.119.568		4,7%
			6.889.897		6,3%
TOTALE FFO 2014	110.029.738	1,611%	110.029.738		100%

Tab. 15b: FFO 2015 UniSIENA per componente

Componente	FFO 2014	% su TotNaz	FFO 2014	% su TotNaz	% su FFO UniSI
Quota Base	70.270.597	1,462%			

- Costo standard			14.708.665	1,224%	14,0%
- FFO "storico"			55.561.932	1,541%	52,9%
			70.270.597		66,9%
Quota Premiale	28.559.182	2,087%			
- Esito VQR			21.659.690	2,406%	20,6%
- Qualità reclutamento (VQR)			4.094.096	1,478%	3,9%
- Internazionalizzazione did.			1.433.041	1,478%	1,4%
- Risultati didattica (20 cfu)			1.372.355	1,243%	1,3%
			28.559.182		27,2%
Intervento perequativo	4.324.759		4.324.759		4,1%
Altri interventi (*)	1.860.465		1.860.465		1,8%
			6.185.224		5,9%
TOTALE FFO 2015	105.015.003	1,628%	105.015.003		100%
(*) dato provvisorio					

Tab. 16a: Personale, studenti e laureati (2014, 2013/14)

	TotNAZ	TotUniSI	%UniSI
DALIA: N. docenti 31-12-2014 (*)	46.947	736	1,57%
DALIA: Ass. Fissi docenti Anno 2014	2.817.290	44.699	1,59%
DALIA: N. PTA 31-12-2014 (*)	44.002	932	2,12%
DALIA: Ass. Fissi PTA Anno 2014	1.248.135	25.426	2,04%
ANS: Iscritti TOTALI A.A. 2013-14	1.715.331	16.155	0,94%
ANS: Immatricolati A.A. 2013-14	268.592	2.278	0,85%
ANS: Iscritti al 1° anno A.A. 2013-14	472.898	4.072	0,86%
ANS: N. Laureati A.A. 2012-13	302.224	2.959	0,98%

Tab. 16b: Personale, studenti e laureati (2015, 2014/15)

	TotNAZ	TotUniSI	%UniSI
DALIA: N. docenti 31-12-2015 (*)	46.566	697	1,50%
DALIA: Ass. Fissi docenti Anno 2015	2.759.196	41.992	1,52%
DALIA: N. PTA 31-12-2015 (*)	44.282	893	2,02%
DALIA: Ass. Fissi PTA Anno 2015	1.261.383	24.802	1,97%
ANS: Iscritti TOTALI A.A. 2014-15	1.692.017	15.871	0,94%

ANS: Immatricolati A.A. 2014-15	270.467	2.191	0,81%
ANS: Iscritti al 1° anno A.A. 2014-15	474.505	3.970	0,84%
ANS: N. Laureati A.A. 2013-14	300.141	2.735	0,91%

(*) il dato sulla numerosità del personale al 31 dicembre estratto dalla Banca dati Dalia non coincide con l'analogo dato presente nella Banca dati Proper. Questo dipende dal diverso sistema di rilevazione adottato a suo tempo da Dalia, che ancora oggi prevede che:

- Il personale in servizio al 31/12 è dato dal numero di dipendenti che nel mese di Dicembre hanno ricevuto una IIS pari ad almeno il 95% della IIS mensile teorica associata alla propria qualifica;
- Gli ANNI UOMO rappresentano il rapporto tra la IIS totale percepita nel corso dell'anno dai dipendenti in una data qualifica e la IIS Annuale Teorica associata a quella qualifica.

Se assumiamo come termine di paragone tra i vari indicatori la % di USiena rispetto al Totale FFO 2015 (1,628%, in leggero miglioramento rispetto all'1,611% conseguito nel 2014), vediamo immediatamente come si possano considerare molto positivamente le performance (in termini di quote premiali di finanziamento) riferite all'attività di ricerca rispetto a quelle riferite al reclutamento e all'attività didattica: queste ultime risultano comunque (in media) oltre la soglia dello 0,94% riferito agli studenti iscritti. Dal lato del personale vi è un notevole sbilanciamento – sia in termini di numerosità che di costo – in direzione del personale tecnico-amministrativo: va però evidenziato come vi sia stato un netto miglioramento rispetto al 2014.

Il numero di studenti iscritti ai corsi di I° e II° livello è meno che proporzionale rispetto alla “capacità produttiva potenziale” dell’Ateneo e peggiora leggermente rispetto al 2014 se ci riferiamo all’attrazione di nuove matricole.

3.2.2 Risultati legati agli indicatori della programmazione triennale 2013-15

In relazione agli obiettivi fissati dal relativo Piano della Performance, la seconda metà del 2015 è stata fortemente caratterizzata dalle attività di monitoraggio e di impulso per conseguire i target programmati in sede di *Programmazione triennale 2013-15*. Come si ricorderà, per ciascun target il Piano della Performance 2015 identifica un responsabile ed un nominativo di riferimento per il supporto amministrativo-gestionale; affida inoltre al Direttore generale vicario la responsabilità sul coordinamento delle azioni di monitoraggio in itinere dell’andamento degli indicatori ivi contenuti e della comunicazione degli esiti ai soggetti interessati.

La posta in palio in termini di risorse finanziarie consolidabili nel FFO è stata infatti ritenuta dagli organi di governo di dimensioni tali da giustificare la loro centralità nell’anno considerato; senza considerare la forte valenza, simbolica e sostanziale, della distribuzione di obiettivi parziali ai singoli dipartimenti legati ai target della programmazione, con possibilità di conseguire finanziamenti aggiuntivi rispetto al contributo ordinario in base ai risultati ottenuti. Questa saldatura di interessi tra strutture didattiche e di ricerca ed Amministrazione costituisce senza ombra di dubbio l’esperienza più interessante del Ciclo della Performance 2015, data anche la sua unicità nel panorama nazionale.

Il monitoraggio sul processo di avvicinamento ai valori target fissati è stato condotto attraverso un collegamento costante con i responsabili identificati nel Piano della performance 2015; inoltre, a partire dal mese di settembre sono state convocate tre riunioni mensili collegiali per verificare l’andamento degli indicatori. Data l’assoluta prevalenza in termini di peso sul risultato, molta attenzione è stata dedicata all’indicatore sul N. di studenti del primo anno con 40 CFU conseguiti:

in particolare, nel mese di settembre è stato elaborato e successivamente spedito a tutti i dipartimenti un report mirato che, studente per studente, informava sul risultato parziale conseguito nella sessione estiva.

Prima di esaminare il risultato raggiunto, è utile ricordare quanto previsto dall'Art. 4, comma 6, del DM 15 ottobre 2013, N. 827:

“Il Ministero entro il 30 giugno 2016 verifica quanto realizzato da ogni Università o gruppo di Università relativamente a ciascun programma e, conseguentemente, procede a:

- a) consolidare a decorrere dall'anno 2016 e a valere sul FFO o sul contributo di cui alla legge 29 luglio 1991, n. 243 gli importi relativi ai programmi che hanno ottenuto nel triennio un finanziamento complessivo pari almeno al 90% rispetto a quanto attribuito all'atto della valutazione di cui al comma 3;
- b) recuperare integralmente e in quote costanti annuali a valere sul FFO o sul contributo di cui alla legge 29 luglio 1991, n. 243 nel corso del triennio 2016 – 2018 le somme precedentemente assegnate per i programmi che hanno ottenuto nel triennio un finanziamento complessivo inferiore al 60% rispetto a quanto attribuito all'atto della valutazione di cui al comma 3”.

Il Miur ha reso noto che, per ciascuno degli indicatori selezionati dall'Ateneo in relazione a ciascuna linea di azione ammessa a finanziamento, il raggiungimento dei risultati finali viene in generale valutato utilizzando il seguente indice di distanza:

$$IDf(in) = (x_{t2} - x_{t0}) / (y_{t2} - x_{t0})$$

Dove:

x_{t2} = risultato rilevato alla conclusione del monitoraggio finale per ciascun indicatore

x_{t0} = valore di partenza per ciascun indicatore

y_{t2} = target previsto per ciascun indicatore a conclusione del periodo di programmazione

Viene altresì imposto che l'indice $IDf(in)$ assuma valori compresi nell'intervallo (0, +1); il valore massimo 1 si raggiunge se la differenza tra risultato conseguito e valore di partenza è maggiore o uguale alla differenza tra target finale e valore di partenza, il valore minimo 0 si ottiene se il risultato conseguito nel 2015 è inferiore alla situazione di partenza.

Il grado di raggiungimento dei risultati relativo a ciascuna linea di azione viene calcolato utilizzando il valore medio dei predetti indici:

$$IDf(in) m = Media (IDf(in))$$

Applicando tali criteri, il risultato finale conseguito dall'Università di Siena risulta il seguente:

Tab. 17: Valutazione finale Programmazione triennale 2013-15

Obiettivi/Azioni/Indicatori	Val Iniz	TARG 2015	RIS 2015	Quota fin. 2013- 15	Indicatore finale	art. 4 c6 DM 827/13 ¹	
PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO							
1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti							

a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro				1.170.000	1,000	C	1.170.000
<i>a1 - Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.</i>	34,7%	41,0%	46,3%				
<i>a9 - indicatore di ateneo inserito: N. di Lab c/o SantaChiaraLab attivati</i>	0	4	4				
b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti				251.717	0,929	C	251.717
<i>b1 - Numero di processi amministrativi dematerializzati.</i>	0	7	6				
<i>b2 - Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).</i>	NO	SI	SI				
c - Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche				270.000	1,000	C	270.000
<i>c1 - N. corsi di studio (L,LMcu,LM) integralmente offerti in teledidattica o in modalità "blended".</i>	0	2	6				
2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione							
c - Attrazione di studenti stranieri				141.300	1,000	C	141.300
<i>c2 - Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.</i>	0,2%	1,0%	11,2%				
<i>c9 -indicatore di ateneo inserito: N.di aderenti all'Associazione Alumni stranieri dell'Univ. di Siena</i>	0	50	71				
d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo				95.812	0,667	-	0
<i>d3 - Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera.</i>	4	7	6				
e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti				202.390	0,373	R	-202.390
<i>e2 - Numero di studenti in mobilità all'estero.</i>	174	300	221				
DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO							
2 - Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite							
b - Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca				252.000	1,000	C	252.000
<i>b2 - Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015).</i>	NO	SI	SI				
<i>b1 - Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei.</i>	0	3	3				
				2.383.219	0,853		1.882.627
				Totale per il triennio			79,0%

¹ C=consolidamento per l'azione; R=recupero per l'azione; - =nessun effetto

Consolidamenti e recuperi avranno effetto a partire dalla quota base del FFO 2016

quota annua consolidabile nel FFO

627.543

Indipendentemente dai risvolti finanziari, i risultati ottenuti nel 2015 sono in linea con i target fissati ad eccezione di tre casi: il numero di studenti in mobilità all'estero, la dematerializzazione dei processi (che però non ha prodotto alcun effetto negativo sul consolidamento delle risorse) e i corsi di laurea in lingua inglese.

Peraltro, solo nel primo caso l'insuccesso è evidente: nei altri due casi sono stati centrati comunque sei obiettivi su sette e, nell'ultimo caso, vi è stata una interpretazione sicuramente discutibile.

Come si ricorderà, rispetto all'indicatore relativo al numero di studenti in mobilità all'estero, già nel 2014 si era potuto constatare la sua problematicità, poiché non solo non si era raggiunto il target fissato, ma si era addirittura peggiorato il valore di partenza riferito al 2013.

Tanto è vero che le cause di questa bassa propensione degli studenti senesi a recarsi all'estero in mobilità sono stati oggetto di una attenta analisi da parte della Commissione per l'internazionalizzazione, che per porvi rimedio ha proposto un insieme coordinato di 22 azioni che si auspicava potessero produrre effetti già a partire dal 2015.

Cosa che in realtà si è realizzata, ma non in misura sufficiente a raggiungere il target fissato.

Rispetto ai processi di dematerializzazione, l'obiettivo mancato riguarda il fascicolo elettronico dello studente: le cause sono imputabili da un lato, ai processi di riorganizzazione interni al Cineca che non hanno garantito il necessario supporto anche in termini di decisione da prendere sui sistemi di conservazione nel tempo dei documenti e, dall'altro, ai processi interni all'Ateneo che nel 2015 hanno visto un avvicendamento nella direzione del servizio preposto alla gestione dei flussi documentali. Ma in ogni caso, l'obiettivo è risultato raggiunto al 92,9, con conseguente consolidamento del finanziamento ad esso correlato.

Riguardo i corsi offerti in lingua inglese, l'obiettivo non è stato conseguito perché il Miur ha scelto di non considerare i curriculum offerti integralmente in lingua inglese. Il Miur ha considerato solo i seguenti corsi, etichettati come internazionali nella scheda SUA:

- 1) Language and mind ...
- 2) Electronics and Communications Engineering
- 3) Computer and Automation Engineering
- 4) Medical Biotechnologies
- 5) Chemistry
- 6) Finance

Mentre secondo noi andavano considerati pure i seguenti 4 corsi di studio (L e LM) offerti integralmente in lingua inglese, anche se formalmente espressi come curriculum del corrispondente corso offerto in lingua italiana:

- 7) European Studies (LM in Scienze internazionali)
- 8) Economics and Banking (L in Scienze economiche e bancarie)
- 9) Economics (LM in Economia/Economics)
- 10) Accounting and Management (LM in Management e Governance)

Nel caso dei corsi offerti in lingua inglese, infatti, non esiste alcuna differenza sostanziale tra corso e curriculum: non esiste infatti alcuna possibilità di "economizzare" sugli insegnamenti offerti, atteso che ciascuno di essi deve essere integralmente replicato in lingua inglese (e spesso con docenti diversi da quelli del corrispondente insegnamento offerto in italiano). Dal punto di vista organizzativo e del consumo di risorse l'attivazione di un curriculum in lingua inglese è perciò del tutto identico a quello di un corso in lingua inglese: tanto è vero che il modello funzionerebbe allo

stesso modo se rovesciassimo i termini dei quattro CdS in questione (corso in lingua inglese e curriculum in lingua italiana).

C'è da dire che, peraltro, il Miur ha riconfermato tale indirizzo nella nuova programmazione 2016 - 2018 dove si considerano come "internazionali" i Corsi di studio erogati in lingua inglese e non i curriculum al loro interno. Ne consegue che se l'Ateneo vorrà far valere questi corsi dovrà rovesciare l'impostazione seguita fino ad oggi, strutturandoli come corsi in lingua inglese con curriculum in lingua italiana.

In positivo, merita una sottolineatura il risultato conseguito relativamente all'indicatore "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": in questo caso siamo partiti da una percentuale del 34,7%, abbiamo fissato il target al 41 % (ipotizzando cioè un miglioramento della performance del 18,1%) ed abbiamo invece conseguito un risultato pari al 46,3% (con un miglioramento corrispondente al 33,4% !).

Questo risultato è dipeso in buona misura dalle iniziative che i Dipartimenti, opportunamente sollecitati e assistiti, hanno saputo intraprendere: è la dimostrazione che, se si vogliono raggiungere i risultati previsti, essi devono essere coinvolti direttamente in tutti quei casi in cui gli obiettivi fanno riferimento alle attività *core* dell'Università (Didattica, Ricerca e Terza missione).

3.2.3 Obiettivi specifici dei Dipartimenti nel Piano della performance 2015 e risultati conseguiti

Proprio per stimolare l'azione dei Dipartimenti e per aumentare la consapevolezza che i risultati che l'Ateneo si propone di raggiungere sono perseguibili solo a condizione che vi sia piena adesione agli obiettivi strategici dell'istituzione e il loro convinto concorso nell'attuazione dei piani operativi ad essi correlati, nel biennio 2015-2016 sono state messe a disposizione risorse acquisibili dai dipartimenti in base ai risultati (prefissati) raggiunti.

Nel corso del 2015 ciascun Dipartimento è stato chiamato a:

1. Aumentare la percentuale di studenti che si iscrivono al II° anno avendo acquisito almeno 40 CFU;
2. Aumentare il N. di studenti iscritti in corso;
3. Aumentare il N. di studenti in mobilità all'estero;
4. Produrre contributi scientifici ed iniziative di divulgazione/promozione sul tema della sostenibilità.

Il peso percentuale di questi obiettivi sulla performance 2015 è stato fissato pari, rispettivamente, al 40, 30, 20 e 10 %.

Salvo l'ultimo caso, per il quale a ciascun dipartimento è stato richiesto di produrre due contributi scientifici e/o due iniziative di divulgazione/promozione sul tema della sostenibilità, negli altri casi i target sono differenziati e così quantificati:

Ind. 1: *N. 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* (Fonte: ANS)

DIPARTIMENTO	Livello iniziale	Target 2015
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	20,7%	41,0%

DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	19,9%	30,0%
DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	28,5%	38,0%
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	35,4%	42,0%
DIP. GIURISPRUDENZA	27,4%	36,0%
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	17,5%	30,0%
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	43,1%	49,0%
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	55,9%	58,0%
DIP. SCIENZE DELLA VITA	9,6%	29,0%
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	8,5%	28,0%
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	49,3%	51,0%
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	35,8%	42,0%
DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	49,3%	52,0%
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	43,7%	46,0%
DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	43,9%	46,0%
Media Ateneo	34,0%	41,0%

Ind. 2: *N. di studenti iscritti al I° anno nei corsi di laurea /laurea magistrale del Dipartimento (Fonte: SIA)*

DIPARTIMENTO	Livello iniziale	Target 2015
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	65	70
DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	147	155
DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	314	331
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	164	173
DIP. GIURISPRUDENZA	236	250
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	268	283
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	95	100
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	239	252
DIP. SCIENZE DELLA VITA	178	188
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	116	122
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	380	385
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	165	174

DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	195	206
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	129	136
DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	575	606
Totale Ateneo	3.266	3.431

Ind. 3: *N. di studenti in mobilità all'estero (CFU riconosciuti)* (Fonte: ANS)

DIPARTIMENTO	Livello iniziale	Target 2015
DIP. BIOTECNOLOGIE MEDICHE	3 (30 CFU)	5 (52 CFU)
DIP. BIOTECNOLOGIE, CHIMICA E FARMACIA	2 (12 CFU)	4 (22 CFU)
DIP. ECONOMIA POLITICA E STATISTICA	31 (785 CFU)	52 (1300 CFU)
DIP. FILOLOGIA E CRITICA DELLE LETTERATURE ANTICHE E MODERNE	28 (542 CFU)	48 (932 CFU)
DIP. GIURISPRUDENZA	4 (24 CFU)	7 (42 CFU)
DIP. INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE E SCIENZE MATEMATICHE	12 (292 CFU)	21 (502 CFU)
DIP. MEDICINA MOLECOLARE E DELLO SVILUPPO	0 (0 CFU)	2 (20 CFU)
DIP. SCIENZE DELLA FORMAZIONE, SCIENZE UMANE E DELLA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE	3 (110 CFU)	5 (180 CFU)
DIP. SCIENZE DELLA VITA	1 (5 CFU)	2 (20 CFU)
DIP. SCIENZE FISICHE, DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	4 (110 CFU)	7 (190 CFU)
DIP. SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E NEUROSCIENZE	1 (12 CFU)	2 (20 CFU)
DIP. SCIENZE POLITICHE E INTERNAZIONALI	9 (226 CFU)	15 (389 CFU)
DIP. SCIENZE SOCIALI, POLITICHE E COGNITIVE	16 (368 CFU)	28 (633 CFU)
DIP. SCIENZE STORICHE E DEI BENI CULTURALI	24 (545 CFU)	41 (938 CFU)
DIP. STUDI AZIENDALI E GIURIDICI	36 (843 CFU)	61 (1450 CFU)
Totale Ateneo	174 (3904 CFU)	300 (6690 CFU)

Nel 2015 ciascun Dipartimento ha avuto a disposizione una quota di risorse, se pur contenuta, che ha potuto liberamente destinare alle azioni ritenute più adeguate per conseguire i risultati programmati; la performance finale conseguita in quello stesso anno dalla singola struttura dipartimentale viene misurata attraverso la seguente formula:

$$[\Delta \text{ Ind. } 1 * (\text{Valore conseguito}/\text{Target})\text{Ind. } 1*40] + [\Delta \text{ Ind. } 2 * (\text{Valore conseguito}/\text{Target})\text{Ind. } 2*30] + [\Delta \text{ Ind. } 3 * (\text{Valore conseguito}/\text{Target})\text{Ind. } 3*20] + [\Delta \text{ Ind. } 4 * (\text{Valore conseguito}/\text{Target})\text{Ind. } 4*10]$$

Dove $\Delta \text{ Ind. "n"} = 1$, se valore conseguito > valore iniziale
 $\Delta \text{ Ind. "n"} = 0$, se valore conseguito \leq valore iniziale

Una performance di Dipartimento maggiore o uguale a 100 determina la riassegnazione di 10.000,00 € euro anche per il 2016: la cifra riassegnata viene invece proporzionalmente ridotta se la performance risulta minore di 100.

Tenuto conto di questi elementi, di seguito vengono evidenziati i risultati conseguiti da ciascuno dei 15 Dipartimenti dell'Università di Siena nel 2015:

Ind. 1: N. di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LM CU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1 (Fonte: ANS)

DIPARTIMENTO	Base 2013	Target 2015	risultato	Perform	Punti budget
DBM	20,69	41	76,92	100	40
DBCF	19,91	30	32,56	100	40
DEPS	28,46	38	56,15	100	40
DFCLAM	35,38	42	56,31	100	40
DGIUR	27,44	36	39,19	100	40
DIISM	17,5	30	16,97	0	0
DMMS	43,14	49	46,88	63,74	25,496
DISFUCI	55,91	58	62,18	100	40
DSV	9,64	29	18,10	43,67	17,468
DSFTA	8,45	28	18,52	51,5	20,6
DSMCN	49,27	51	58,51	100	40
DISPI	35,8	42	48,10	100	40
DISPOC	49,34	52	59,09	100	40
DSSBC	43,72	46	42,65	0	0
DISAG	43,88	46	50,81	100	40
Totale	34,72	41	46,43	100	

Ind. 2: N. di studenti iscritti al I° anno nei corsi di laurea / laurea magistrale del Dipartimento (Fonte: SIA)

DIPARTIMENTO	imm	1LM	Valore Base	Target 2015	imm	1LM	risultato	Perform	Punti budget
DBM	30	35	65	70	29	27	56	0	0
DBCF	134	13	147	155	198	11	209	100	30
DEPS	193	121	314	331	238	144	382	100	30
DFCLAM	110	54	164	173	158	49	207	100	30
DGIUR	226	0	226	239	197	0	197	0	0
DIISM	168	100	268	283	160	85	245	0	0
DMMS	73	22	95	100	67	20	87	0	0
DISFUCI	213	26	239	252	224	22	246	53,85	16,155
DSV	110	68	178	188	127	118	245	100	30
DSFTA	83	33	116	122	74	22	96	0	0
DSMCN	371	9	380	385	305	15	320	0	0
DISPI	79	86	165	174	82	91	173	88,89	26,667
DISPOC	138	57	195	206	138	103	241	100	30
DSSBC	72	57	129	136	79	84	163	100	30
DISAG	314	261	575	606	256	285	541	0	0
Totale	2314	942	3256	3420	2332	1076	3408	92,68	27,804
				Var %	0,78%	14,23%	4,67%		

Ind. 3: N. di studenti in mobilità all'estero (CFU riconosciuti) (Fonte: ANS)

DIPARTIMENTO	N.	CFU	Target 2015 N	risultato N	Target 2015 cfu	risultato cfu	Perform N	Perform cfu	Perform applicata	Punti budget
DBM	3	30	6	2	52	2	0	0	0	0
DBCF	2	12	4	0	22	0	0	0	0	0
DEPS	31	785	53	44	1350	1176	59,1	69,2	69,2	13,84
DFCLAM	28	542	48	14	932	260	0	0	0	0
DGIUR	4	24	7	16	42	366	100	100	100	20
DIISM	12	292	21	14	502	347	22,22	26,19	26,19	5,238
DMMS	0	0	1	4	20	42	100	100	100	20
DISFUCI	3	110	5	14	190	246	100	100	100	20
DSV	1	5	2	3	20	32	100	100	100	20
DSFTA	4	110	7	1	190	12	0	0	0	0
DSMCN	1	12	2	9	20	242	100	100	100	20
DISPI	9	226	16	17	389	371	100	100	100	20
DISPOC	16	368	28	19	633	375	25	2,64	25	5
DSSBC	24	545	41	2	938	36	0	0	0	0
DISAG	36	843	62	62	1450	1239	100	100	100	20
Totale	174	3904	303	221	6750	4746	36,43	29,58		

Ind. 4: Sostenibilità

DIPARTIMENTO	Punti budget
DBM	10
DBCF (*)	10
DEPS	10
DFCLAM (*)	10
DGIUR	10
DIISM	10
DMMS	10
DISFUCI	10
DSV	10
DSFTA	10
DSMCN (*)	10
DISPI	10
DISPOC	10
DSSBC	10
DISAG	10

(*) dato da confermare

Tab.18: Performance Dipartimenti 2015 (FINALE)

DIPARTIMENTO	Perform 2015	Riassegnazione per il 2016
DBM	50	5.000,00
DBCF	80	8.000,00
DEPS	93,84	9.384,00
DFCLAM	80	8.000,00
DGIUR	70	7.000,00
DIISM	15,238	1.523,80
DMMS	55,496	5.549,60
DISFUCI	86,155	8.615,50
DSV	77,468	7.746,80
DSFTA	30,6	3.060,00
DSMCN	70	7.000,00
DISPI	96,667	9.666,70
DISPOC	85	8.500,00
DSSBC	40	4.000,00
DISAG	70	7.000,00
Totale	66,698	100.046,40

Come si vede, rispetto all'Indicatore 1 (40 CFU), 10 dipartimenti su 15 hanno raggiunto o superato il target fissato; sono invece solo 6 i dipartimenti che raggiungono o superano il target fissato per l'Indicatore 2 (N. di immatricolati/iscritti al 1° anno); 7 sono i dipartimenti che raggiungono o superano il target fissato per l'Indicatore 3 (mobilità internazionale degli studenti); tutti, infine, hanno realizzato il N. fissato (2) di iniziative / pubblicazioni sul tema della sostenibilità.

3.2.4 Il progetto TECO

Nell'ambito delle attività del sistema di qualità e di accreditamento delle Università italiane, nel 2015 l'Università di Siena ha aderito alla II° edizione sperimentale del progetto "TECO 2015" - "Test sulle competenze effettive di carattere generalista/trasversali", in collaborazione con l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e con il Presidio della Qualità di Ateneo.

Il progetto merita una sottolineatura particolare perché l'Università di Siena ha compiuto nel 2015 un grosso investimento sul tema dello sviluppo delle competenze trasversali e della contaminazione interdisciplinare con l'allestimento del Santa Chiara Lab, che ha assorbito buona parte delle risorse pervenute all'Ateneo dalla Programmazione triennale 2013-15: il Santa Chiara Lab è nato proprio come "spazio laboratoriale, espositivo e di dialogo multidisciplinare, finalizzato a promuovere l'ibridazione fra saperi e l'acquisizione di competenze trasversali e digitali".

L'Università di Siena è stata tra gli Atenei selezionati sul territorio nazionale per partecipare alla seconda edizione dei test TECO, insieme ad altri atenei fra i quali: il Politecnico di Torino, Udine, Bolzano, Piemonte orientale, Padova, Modena e Reggio Emilia, Roma "Tor Vergata.

Presentato nella seduta del Senato Accademico del 5 Maggio 2015 a seguito della delibera di adesione del 14 Aprile 2015 il progetto ha la finalità di introdurre indicatori diretti e valutare i livelli di apprendimento raggiunti durante il percorso di formazione in termini di competenze trasversali possedute dagli studenti prossimi al raggiungimento del titolo universitario.

Una volta analizzati i risultati conseguiti, il progetto consente agli atenei di adottare azioni per migliorare la qualità della formazione erogata nei propri Corsi di studio.

Le competenze trasversali valutate dai test somministrati in TECO sono state le seguenti:

- capacità di ragionare criticamente per risolvere un problema (problem solving e critical thinking);
- capacità di rappresentare un determinato fatto (ability to communicate);
- capacità di apprendere conoscenze nuove (learning to learn).

La sperimentazione TECO ha previsto l'adozione di un test, uguale per tutti i Corsi di Studio universitari, atto a misurare la capacità di analisi critica di testi, di dedurre decisioni coerenti e di comunicarne il contenuto in forma scritta.

Il test selezionato per la sperimentazione è il Collegiate Learning Assessment Plus, CLA plus il quale combina domande a risposta aperta con altre a risposta chiusa multiple. Questo test, unico per tutti gli studenti di ogni corsi di studio è stato testato a livello internazionale; il produttore è il CAE (Council for Aid to Education) di New York .

Il test consiste di una parte a risposta aperta, volta a verificare l'efficacia e la tecnica della scrittura, e di una a risposta chiusa, che mira a rilevare la qualità del ragionamento scientifico-quantitativo.

A queste due parti si è aggiunta poi una terza parte (TECO - D) finalizzata alla valutazione degli apprendimenti disciplinari di studenti di corsi di studio afferenti alle aree della Fisica, Ingegneria civile, Scienze della terra.

La sua struttura dei test TECO è formato da due moduli principali più un terzo modulo riservato a studenti di di alcuni CdS:

1. Performance Task (PT o "prova di prestazione") consistente in un documento, con un fatto realistico a tema, evidenze empiriche, incoerenti cui gli studenti devono suggerire la soluzione più adeguata o decidere tra diverse opzioni.

2. Selected Response Questions (SRQ) con “domande a risposta chiusa” finalizzate a valutare competenze prevalentemente di carattere scientifico-quantitativo.

3. TECO D – terzo modulo con domande a risposta chiusa e finalizzate a valutare competenze di carattere disciplinare, riservato a studenti iscritti nei corsi di studio nelle suddette aree.

Il campione oggetto del test TECO è stata individuata in base ad un parametro definito da requisiti di maturazione nel percorso degli studi. Per la sperimentazione tale popolazione è stata costituita da quegli studenti universitari, immatricolati tre anni accademici prima nello stesso ateneo, in possesso dei seguenti requisiti:

- Iscritti al terzo anno di un corso di laurea triennale, con un numero di CFU di base e caratterizzanti almeno pari al 75% di quello minimo previsto dalla classe di laurea (ed);
- Iscritti al terzo anno di un corso di laurea a ciclo unico, con almeno 90 CFU di base e caratterizzanti.

Dal test sono stati esclusi gli studenti iscritti ai corsi di laurea triennale delle professioni sanitarie.

Per l'Università di Siena, ANVUR mediante TECO ha individuato n. 1.138 studenti idonei a partecipare al test: hanno presentato domanda 501 studenti e 411 lo hanno effettivamente svolto (pari al 36,1% degli idonei ed al 82% degli iscritti).

Questo il dettaglio per singolo Dipartimento:

Tab.19: Dettaglio partecipazione al progetto TECO per Dipartimento

TECO 2015								
Dip.	n° Idonei	Iscritti		Iscritti Assenti		Partecipanti		
		n°	Tasso di iscrizione degli Idonei (Iscritti/Idonei)	n°	Tasso di assenza degli iscritti (Assenti/Iscritti)	n°	Tasso di partecipazione degli idonei (partecipanti/Idonei)	Tasso di partecipazione degli iscritti (partecipanti/Iscritti)
DEPS	168	93	55,4%	17	18,3%	76	45,2%	81,7%
DGIUR	143	61	42,7%	10	16,4%	51	35,7%	83,6%
DISPI	51	20	39,2%	6	30,0%	14	27,5%	70,0%
DISAG	187	87	46,5%	14	16,1%	73	39,0%	83,9%
DFCLAM	-	-	-	-	-	0	-	-
DSFUCI	103	59	57,3%	8	13,6%	51	49,5%	86,4%
DISPOC	102	30	29,4%	14	46,7%	16	15,7%	53,3%
DSSBC	117	46	39,3%	9	19,6%	37	31,6%	80,4%
DBM	-	-	-	-	-	-	-	-
DMMS	26	14	53,8%	2	14,3%	12	46,2%	85,7%
DSMCN	105	12	11,4%	4	33,3%	8	7,6%	66,7%
DBCF	40	21	52,5%	1	4,8%	20	50,0%	95,2%
DIISM	61	27	44,3%	5	18,5%	22	36,1%	81,5%
DSV	16	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%	100,0%

DSFTA	19	15	78,9%	0	0,0%	15	78,9%	100,0%
Ateneo	1138	501	44,0%	90	18,0%	411	36,1%	82,0%

Nella Relazione 2016 si darà conto dei risultati raggiunti dagli studenti che hanno partecipato al test.

3.3 Obiettivi gestionali e piani operativi

Come è stato già ripetuto più volte, il 2014 costituisce l'anno di svolta per l'Università di Siena: la felice conclusione del Piano di risanamento e l'avvenuto riequilibrio della gestione corrente consentono di guardare all'immediato futuro con una rinnovata fiducia nelle potenzialità dell'Ateneo di continuare a proporsi a livello nazionale ed internazionale come un'istituzione la cui reputazione continua ad essere, nonostante le vicende del recente passato, molto alta.

Per questo motivo il Rettore ha inteso coinvolgere tutte le forze vive dell'Ateneo presentando un articolato Piano operativo, che è stato discusso a partire dal mese di gennaio con tutte le strutture dipartimentali dall'Ateneo.

Il Piano operativo presentato dal Rettore alla comunità accademica senese è stato allegato al Piano della Performance 2015 ed integralmente ripreso nell'albero della performance, che fissa puntuali obiettivi gestionali sia per la tecno-struttura che per lo staff accademico che con lui collabora.

Non casualmente, il Piano operativo prevede come primo obiettivo la definitiva risoluzione delle "pendenze" ancora aperte con il personale, primo passo di una strategia di intervento a vari livelli che, puntando sulla rinnovata credibilità dell'Istituzione e della sua leadership, consenta di riannodare i fili di una politica che porti ad un nuovo "patto" tra l'Università di Siena ed il proprio personale, docente e tecnico-amministrativo.

La valorizzazione del capitale umano, d'altro canto, oltre che un obbligo "morale", costituisce una necessità in un mondo sempre più globalizzato. E' infatti ormai evidente a tutti che il fattore umano emerge sempre più come componente chiave del sistema organizzativo, come punto di forza specifico di ogni organizzazione. L'Università dovrà allora predisporre tutte le condizioni affinché le potenzialità presenti nelle persone possano esprimersi e contribuire, molto più di quanto sia avvenuto in passato, a generare "valore".

Tutti gli impegni presi nel Piano con il personale docente e tecnico-amministrativo sono stati puntualmente adempiuti nel corso del 2015.

Viene poi dettagliatamente descritta la nuova fase di "Innovazione e sviluppo", in continuità con la fase precedente che puntava su "Risanamento e sviluppo".

Assi portanti di tale fase sono la qualità della ricerca e l'attrattività nei confronti degli studenti, atteso che esse si imporranno sempre di più come la base di calcolo per la distribuzione del FFO; vengono inoltre delineati in maniera chiara gli ambiti entro i quali le strategie di sviluppo dell'università possono entrare in sinergia con quelle del territorio di riferimento. Tali ambiti sono stati identificati nelle attività connesse al distretto di Scienze della vita, alla Valorizzazione del patrimonio culturale e al tema della Sostenibilità.

Sul piano interno, assumono rilievo gli obiettivi di semplificazione delle procedure e degli adempimenti, oltre che il miglioramento dei supporti offerti agli organi di governo e alle strutture impegnate sul fronte della didattica e della ricerca, anche nella direzione di un auspicato aumento dei proventi derivanti dalle attività in conto terzi.

E' appena il caso di dire che gli obiettivi fissati per le strutture nel Piano della performance 2015 (v. All. 1) sono in larga parte una declinazione dei contenuti del Piano operativo.

3.4. Obiettivi e valutazione delle performance individuali

Il *Sistema di misurazione e valutazione* in vigore nel 2015 prevede che le performance individuali delle seguenti categorie contrattualizzate di soggetti vengano determinate in relazione ai seguenti aspetti:

A) Direttore amministrativo / generale:

- a) 60% risultati su obiettivi gestionali specifici;
- b) 20% sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo;
- c) 20% risultati su obiettivi generali di Ateneo.

B) Dirigenti:

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

C) Personale di Cat. EP (titolare di incarichi)

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

D) Personale di Cat. D (titolare di incarichi)

- a) 100% sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi

3.4.1 Obiettivi e risultati della Direzione Generale

La Tabella 19 mostra gli obiettivi specifici della Direzione Generale con i relativi target individuati per il 2015:

Tab. 20: *obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2015*

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Semplificazione e razionalizzazione amministrativa	35	3 (almeno 30 punti)	4 (48 punti)	5 (oltre 48 punti)
a2	Tempistica di presentazione del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, revisione	15	3 (almeno 25 punti)	4 (40 punti)	5 (oltre 40 punti)

	delle modalità comunicative, negoziazione dei budget				
a3	Valorizzazione dell'apporto del personale tecnico-amministrativo	10	3 (almeno 24 punti)	4 (39 punti)	5 (oltre 39 punti)
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo valutabili	20	3 (risultato medio conseguito tra il 60% ed il 74,9%)	4 (risultato medio conseguito tra l' 75% e l' 89,9%)	5 (risultato medio conseguito > = 90%)
c1	Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	10	3 Almeno + 2,5 milioni	4 Tra + 2,5 e + 5 milioni	5 Oltre + 5 milioni
c2	Valore dell' <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	10	3 0,98 – 0,99	4 1,00 – 1,04	5 > 1,04

Il Piano della performance 2015 prevede che gli obiettivi delle tipologie a1), a2 e a3) vengano declinati in una serie di obiettivi parziali, il cui conseguimento fa scattare un punteggio predeterminato: per verificare il raggiungimento del target fissato per gli aggregati a1), a2) e a3) è perciò necessario eseguire la sommatoria di tali punteggi.

Subito di seguito vengono riportati gli obiettivi parziali associati alle tipologie a1), a2) e a3), il risultato conseguito, il punteggio previsto per il conseguimento del 100% del risultato e i punteggi maturati in relazione ai risultati effettivamente ottenuti:

a1) Semplificazione e razionalizzazione amministrativa:

obiettivo	risultato conseguito nel periodo di riferimento	Punti previsti	Punti maturati
Definizione del Regolamento generale d'Ateneo (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	Il testo del Regolamento è stato depositato in data 15-12-2015, con approvazione del Senato Accademico in data 8-6-2016. Il risultato può considerarsi raggiunto all'80 %, in analogia con quello attribuito dalla Divisione Atti Normativi.	10	8
Trasmissione del Regolamento generale d'Ateneo al MIUR	Trasmesso in data 28-6-2016.	2	0
Revisione del Regolamento c/terzi (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	Solo modificazione della Tabella A con D.R. n. 349/2016 del 9 marzo 2016. Il risultato può considerarsi raggiunto solo per il 10%.	8	0
Emissione del D.R. di emanazione del Regolamento c/terzi modificato	Solo modificazione della Tabella A con D.R. n. 349/2016 del 9 marzo 2016. Il risultato può considerarsi raggiunto solo per il 10%.	2	0

Revisione del Regolamento elettorale (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	Lavori della Commissione di SA fermi al 28/07/2015 (prima per modifica composizione SA e poi per dimissioni del Prof. Frati – Coordinatore)	6	0
Emissione del D.R. di emanazione del Regolamento elettorale modificato	v. punto precedente	2	0
Definizione del Regolamento sugli incarichi esterni (sottoposizione del testo ad almeno un organo)	Approvato dal CdA il 24/06/2016, previo parere del Senato acc.co rilasciato nella seduta dell'8-6-2016. Il testo è stato elaborato entro i termini fissati per il Piano della performance: obiettivo conseguito all'80%. - approvazione	6	4,8
Emissione del D.R. di emanazione del Regolamento sugli incarichi esterni	emesso oltre il termine	2	0
Revisione del modello organizzativo	La revisione del modello avrebbe dovuto riguardare 10 aggregati di strutture: le 8 aree dirigenziali, le strutture che riportano direttamente alla Direzione generale, le strutture di supporto dei dipartimenti. Entro il termine fissato si sono condotte modifiche organizzative che hanno coinvolto l'Area servizi allo studente (Disp. DG 98 dell'1-2-2016), l'Area del Personale (Disp. DG 6/2016, 1352/2015, 1188/2015, 1187/2015 e 960/2015), l'Area dell'Edilizia (Disp. DG 1188/2015), l'Area Sistema Contabile (Disp. DG 960/2015), l'Area Logistica (Disp. DG 403/2015) e l'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico (Disp. DG 396/2015). L'obiettivo è stato perciò conseguito al 60 %.	15	9
Reingegnerizzazione di processi	Nel periodo considerato si è proceduto alla reingegnerizzazione di 3 processi: assegni di ricerca (con trasferimento dell'intero ciclo del reclutamento ai Dipartimenti), formazione del bilancio d'Ateneo (con integrale revisione delle relazioni Centro/Periferia) e attribuzione di compiti didattici/copertura fabbisogni didattici (con integrale revisione delle relazioni Centro/Periferia e informatizzazione di alcune fasi).	5 (1 proc)	15
TOTALE PUNTI a1) Semplificazione e razionalizzazione amministrativa (Target: 48, Min: 30)			36,8

a2) Tempistica di presentazione del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, revisione delle modalità comunicative, negoziazione dei budget:

obiettivo	risultato conseguito nel periodo di riferimento	Punti previsti	Punti maturati
Approvazione del consuntivo 2014 entro il 30 aprile	Approvato dal CdA il 24/04/2015	15	15
Revisione della Relazione di accompagnamento al consuntivo	v. http://www.unisi.it/ateneo/bilancio	2	2

Pre-consuntivo 2015 entro il 20 agosto	Presentato nella seduta del CdA del 31-7-2015	10	10
Processo di negoziazione del budget con le strutture centrali	La negoziazione del budget con i responsabili delle strutture è stata condotta nei mesi di settembre-ottobre. Come si legge nella "Premessa" alla Nota illustrativa del Bilancio di previsione 2016 (pag. 15): "La definizione del bilancio unico di previsione dell'esercizio 2016 ha preso avvio da un elemento di novità rispetto al passato attraverso un maggiore coinvolgimento di tutte le Unità organizzative al fine di consentire alle stesse di conoscere fin dall'inizio dell'esercizio le risorse di cui poter disporre per programmare le attività, nonché di formulare una proposta di fabbisogno per il triennio 2016-2018 in merito alle voci di ricavo e di costo. In questo contesto di generale orientamento al miglioramento dell'efficienza gestionale a ciascun responsabile di budget dell'Amministrazione centrale è stato assegnato un obiettivo di contrazione dei costi comprimibili al fine di formulare una proposta di budget che prevedesse un contenimento rispetto alle risorse impiegate nell'esercizio 2015"	5	5
Processo di negoziazione del budget con le strutture dipartimentali	v. punto precedente	10	10
Revisione della Relazione di accompagnamento al preventivo 2016	v. http://www.unisi.it/ateneo/bilancio	2	2
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (D.Lgs. 91/2011, Art. 19 comma 1)	in corso di elaborazione	6	0
TOTALE PUNTI a2) Tempistica di presentazione del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, revisione delle modalità comunicative, negoziazione dei budget (Target: 40, Min: 25)			44

a3) Valorizzazione dell'apporto del personale tecnico-amministrativo:

obiettivo	risultato conseguito nel periodo di riferimento	Punti previsti	Punti maturati
Determinazione e certificazione del Fondo per il trattamento accessorio del PTA	v. Verbale del Collegio dei Revisori dei Conti n. 3 del 9 luglio 2015	4	4
Determinazione e certificazione del Fondo per il trattamento accessorio dei Dirigenti	v. Verbale del Collegio dei Revisori dei Conti n. 5 del 17 dicembre 2015	4	4
CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del PTA	v. "CCI per l'erogazione del trattamento economico accessorio del personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D, anni 2015 e 2016 e per le Progressioni economiche orizzontali (PEO) del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D e EP. Anni 2015 e 2016" sottoscritto in data 4 dicembre 2015	10	10

Regolamento per le progressioni economiche orizzontali (PEO)	v. Disp. DG n. 1353/2015, Prot. n. 0046571 del 4-12-2015	10	10
Piano di formazione	v. CCI contenente le "Linee di indirizzo e programmazione annuale delle attività di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale" sottoscritto il 25/8/2015	10	10
Definizione del questionario per la rilevazione della <i>employee satisfaction</i>	non realizzato	10	0
Somministrazione del questionario per la rilevazione della <i>employee satisfaction</i>	non realizzato	2	0
TOTALE PUNTI a3) Valorizzazione dell'apporto del personale tecnico-amministrativo (Target: 39, Min: 24)			38

b1) Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo valutabili:

I risultati analitici conseguiti dalle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo previste dal Piano della performance 2015 sono presentati nell'Allegato 1 di questa relazione.

In base all'originaria previsione del Piano, "La misura della performance generale dell'insieme di queste strutture è data dalla media della percentuale di risultato da esse realizzata, ponderata con il N. di personale disponibile al 1° gennaio"¹⁰.

Rispetto a tale previsione è stato però mosso un rilievo da parte del Nucleo di valutazione-OIV, che ha evidenziato gli effetti distorsivi che potrebbero derivare da una possibile, cattiva allocazione delle risorse umane.

Accogliendo il rilievo del Nucleo di valutazione-OIV, la misura della performance generale dell'insieme di queste strutture sarà perciò data dalla media semplice della percentuale di risultato da esse realizzata.

Lo schema di calcolo utilizzato per misurare il risultato è il seguente:

Tab. 21: risultati medi conseguiti nel 2015 (Aree Dirigenziali ed Aggregati di strutture)

<i>Aree Dirigenziali ed Aggregati di strutture</i>	<i>N. unità organiz.</i>	<i>N. obiettivi</i>	<i>% media target</i>
Area Affari Generali e Legali	2	6	97%
Area del Personale	13	33	80,80%
Area edilizia	2	8	72,40%
Area Logistica	2	5	100%
Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico	7	17	91,50%
Area Servizi allo studente	31	75	92,40%
Area Sistema Contabile	7	14	100%
Area Sistemi Informativi e Documentali	1	2	92,50%
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	7	21	100%

¹⁰ V. Piano della performance 2015, pag. 37.

Presidi	7	28	87,30%
Staff alla Direzione	8	36	95,60%
Scuola Superiore "Santa Chiara"	1	3	100%
Staff al Rettore	2	14	100%
Segreteria Amministrative Dipartimenti	15	60	100%
TOTALE	105	322	93,54%

c1) [Valore del Patrimonio netto \(al netto di interventi straordinari\)](#)

c2) [Valore dell'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria](#)

La performance del Direttore Generale non può essere del tutto indipendente dall'andamento generale dell'Ateneo; per questa ragione, l'Ateneo ha ritenuto di legare una parte del risultato all'evoluzione di alcuni elementi in grado di rappresentare lo stato di "salute" e l'andamento dell'istituzione.

La situazione economica dell'Ateneo, pur in netto miglioramento rispetto al recente passato, ha consigliato di continuare a privilegiare soprattutto indicatori di natura economico-finanziaria in grado di registrare il miglioramento/peggioramento della situazione.

In questo contesto, è apparso particolarmente interessante misurare la performance d'Ateneo utilizzando una fonte interna (il Bilancio unico d'Ateneo) ed una fonte esterna (Miur-Propser): tra i vari indicatori che era possibile proporre, la scelta è caduta – per il loro elevato valore segnaletico – su quelli relativi alla consistenza del *Patrimonio netto* ed alla dimensione assunta dall'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF).

Il primo indicatore misura, come noto, la differenza tra le attività e le passività dello stato patrimoniale in un certo istante.

Il valore del patrimonio netto dipende naturalmente anche dai criteri seguiti nella valutazione delle voci dell'Attivo e del Passivo. Nel caso dell'Università di Siena, per esempio, in linea con l'approccio seguito dall'Amministrazione improntato al principio della prudenza, nella determinazione dei valori dell'Attivo è stato fatto riferimento a stime assai caute, tanto che si è preferito attribuire valore zero ad alcuni importanti *asset* patrimoniali storici.

Il secondo indicatore si basa sull'andamento dell'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria* (ISEF) definito ai sensi del DM 47 del 30/01/2013. Esso è calcolato nel seguente modo:

$$\text{ISEF} = A/B$$

Dove:

A = 0,82 (FFO + Fondo Program. Triennale + Contribuzione netta studenti – Fitti Passivi)

B = Spese di Personale + Oneri ammortamento

Quando risulta inferiore a 1, il valore è considerato critico.

Il valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari) al 31-12-2015 è stato pari a € - 11.257.026,08, mentre il valore registrato l'anno precedente (31-12-2014) era stato pari a € - 15.813.257,80: il miglioramento registrato nell'esercizio 2015 ammonta perciò a € 4.556.231,72.

In conclusione, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo c1) corrisponde al livello 4 (target) fissato nel Piano della performance 2015.

Per quando riguarda il valore ISEF 2015, ad oggi sul sito Proper non risultano ancora inseriti i valori relativi al FFO e alla Programmazione triennale: è stato perciò necessario sviluppare il calcolo dell'indicatore inserendo valori presunti, fissati nel modo seguente:

$$\text{FFO 2015} = 98 \% * 107.370.363 \text{ (FFO 2014)} = 105.222.956$$

$$\text{Progr3} = 94,9 \% * 1.003.127 \text{ (valore pieno assegnato per il 2015)} = 951.968$$

Sviluppando il calcolo secondo i criteri previsti otteniamo il risultato evidenziato nella tabella seguente; i dati vengono confrontati con quelli ufficiali relativi al 2014 per consentire una immediata comparazione:

	INDICATORI 2014			INDICATORI 2015		
	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ
Docenti a tempo indet.	61.483.433	9.465.155	87.024.403	57.764.313	2.007.102	89.910.373
Dirigenti e PTA a tempo indet.	35.011.740			34.153.128		
Docenti a tempo det.	610.231	614.902		520.474	520.440	
Dirigenti e PTA a tempo det.	96.296	97.240		113.676	113.676	
Direttore Generale (1)	209.710		209.710	176.957		176.957
Fondo Contrattazione Integr. (2)	3.790.940		3.790.940	3.305.657		3.305.657
Trattamento Stip. Integr. CEL (3)	836.325		836.325	777.575		777.575
Contratti per incarichi insegn. (4)	2.180.245		2.180.245	2.144.865		2.144.865
TOTALE NUMERATORE (A)	104.218.920	10.177.297	94.041.623	98.956.645	2.641.218	96.315.427

	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette
FFO	107.370.363		107.370.363	105.222.956		105.222.956
Programmazione Triennale	752.598		752.598	951.968		951.968
Tasse e contributi (4)	26.348.975	226.055	26.122.920	25.038.524		25.038.524
TOTALE DENOMINATORE (B)	134.471.936	226.055	134.245.881	131.213.448	0	131.213.448

	2014	2015
TOTALE SPESE DI PERSONALE (A/B)	70,05%	73,40%

	Valori	Valori
Rata annuale capitale + interess	10.049.445	10.049.356
TOTALE NUMERATORE (C)	10.049.445	10.049.356

	Valori	Valori
Entrate Nette (+)	134.245.881	131.213.448
Spese Pers. a carico Univ. (-)	94.041.623	96.315.427
Fitti passivi a carico Univ. (-)	5.315.465	4.245.513
TOTALE DENOMINATORE (D)	34.888.793	30.652.508

	2014	2015
INDICATORE INDEBITAMENTO (C/D)	28,80%	32,78%

	Entrate complessive	82% Entrate Nette	Entrate complessive	82% Entrate Nette
FFO (+)	107.370.363		105.222.956	
Programmazione Triennale (+)	752.598		951.968	
Tasse e contributi (+)	26.122.920		25.038.524	
Fitti passivi a carico Univ. (-)	5.315.465		4.245.513	
TOTALE NUMERATORE (E)	128.930.416	105.722.941	126.967.935	104.113.707

	Valori	Valori
Spese Pers. a carico Univ.	94.041.623	96.315.427
Rata annuale capitale + interess	10.049.445	10.049.356
TOTALE DENOMINATORE (F)	104.091.068	106.364.783

	2014	2015
ISEF - INDICATORE DI SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA (E/F)	1,02	0,98

 valori presunti

In conclusione, sotto le ipotesi poste a base del calcolo, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo c2) corrisponde al livello 3 (apprezzabile) fissato nel Piano della performance 2015.

Nella tabella sottostante sono riepilogati, per comodità di lettura, i risultati conseguiti dal Direttore Generale in relazione agli obiettivi assegnati nel Piano della performance 2015:

Tab. 22: risultati conseguiti dalla Direzione Generale nel 2015

Tip.	Obiettivo	Peso %	Risultato conseguito
a1	Semplificazione e razionalizzazione amministrativa	35	liv. 3 (apprezzabile)
a2	Tempistica di presentazione del Bilancio unico d'Ateneo d'esercizio, revisione delle modalità comunicative, negoziazione dei budget	15	liv. 5 (eccellente)
a3	Valorizzazione dell'apporto del personale tecnico-amministrativo	10	liv. 3 (apprezzabile)
b1	Performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali d'Ateneo valutabili	20	liv. 5 (eccellente)
c1	Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	10	liv. 4 (target)
c2	Valore dell'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	10	liv. 3 (apprezzabile)

In base al *Sistema di misurazione e valutazione* vigente per il 2015, a ciascun livello di valutazione corrisponde un punteggio, secondo lo schema seguente:

Valutazione	Punti
< Apprezzabile	0
Target	100
Eccellenza	120

Inoltre, la percentuale di raggiungimento viene determinata linearmente in funzione della distanza tra il valore numerico ottenuto ed il livello target fissato.

La media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi costituisce la quota di premio variabile da attribuire al Direttore Amministrativo/Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. Il raggiungimento di tutti gli obiettivi al livello del target dà origine all'erogazione dell'intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target andranno a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi, ma non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

Applicando questi criteri, per l'anno 2015 otteniamo il seguente risultato:

Tab. 23: Performance realizzata dalla Direzione Generale nel 2015 e determinazione della percentuale di indennità di risultato

Obiettivo	Peso %	Valutazione	Punti	% attribuita
a1	35	Apprezzabile	78,8	26,8
a2	15	Eccellente	105,6	15,8
a3	10	Apprezzabile	97,4	9,7
b1	20	Eccellente	112,2	22,4
c1	10	Target	100	10
c2	10	Apprezzabile	70	7
Performance realizzata				91,7
% indennità di risultato (20 * 0,917)				18,34

3.4.2 Obiettivi e risultati dei Dirigenti

Nel corso del 2015 ha prestato servizio nell'Università di Siena un solo dirigente di 2° Fascia che ha svolto, contestualmente, le funzioni di Responsabile dell'Area Servizi allo studente e di Direttore amministrativo/generale vicario. Gli obiettivi sono stati formalmente assegnati agli inizi del mese di luglio secondo le seguenti specifiche contenute nell'Allegato al Piano della Performance 2015:

Tipologia	Obiettivo	Peso %	Apprezzabile	Target	Eccellenza
a1	Pre-immatricolazioni e immatricolazioni 2015-16	20	3 A. (Revisione materiale informativo)	4 A+ B. (Start pre-imm ad aprile 2015)	5 A+B+C. (introduzione sperimentale Test CBT)
a2	Definizione sistema integrato di indicatori per la valutazione	15	3 A. (Gestione)	4 A+ B. (Didattica)	5 A+B+C. (Ricerca)
a3	Rapporto sull'attrattività dei corsi di I° e II° livello dell'Univ. di Siena (ultimo triennio)	15	3 (comparazione a livello regionale)	4 (comparazioni a livello nazionale)	5 (analisi sulle provenienze geografiche)
a4	Grado di conseguimento target MIUR per la Programmazione triennale 2013-15	15	3 (risultato medio conseguito tra il 60% ed il 74,9%)	4 (risultato medio conseguito tra l' 75% e l' 89,9%)	5 (risultato medio conseguito > = 90%)
b1	Performance complessiva delle strutture valutabili dell'Area Servizi allo studente	25	3 (risultato medio conseguito tra il 60% ed il	4 (risultato medio conseguito tra l' 75% e l'	5 (risultato medio conseguito > = 90%)

			74,9%)	89,9%)	
c1	Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	5	3 Almeno + 2,5 milioni	4 Tra + 2,5 e + 5 milioni	5 Oltre + 5 milioni
c2	Valore dell' <i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	5	3 0,98 – 0,99	4 1,00 – 1,04	5 > 1,04

Gli obiettivi 2015 delle strutture che compongono l'Area Servizi allo studente sono stati formalmente assegnati nel mese di luglio secondo la pianificazione contenuta nell'All. 1, che ha definito obiettivi, peso dell'obiettivo rispetto alla performance globale (di area, di divisione e di ufficio/servizio) e target da raggiungere: rispetto a tali obiettivi, i risultati ottenuti sono quelli evidenziati nello stesso All. 1.

La rendicontazione dei risultati ottenuti dalle strutture organizzative di I° e II° livello dell'Area è avvenuta nei mesi di aprile/maggio/giugno 2016, con le relazioni trasmesse dai responsabili integrate dalle verifiche condotte anche in itinere, attraverso gli incontri calendarizzati mensilmente: in questa sede si rendicontano perciò solo i risultati ottenuti dal Dirigente rispetto agli obiettivi individuali assegnati in qualità di responsabile dell'Area Servizi allo studente e di Direttore amministrativo/generale vicario, ricordando che il Consiglio d'amministrazione ha fissato il 31 marzo 2016 come termine ultimo per il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti nel Piano della performance 2015.

Questa la performance realizzata dal Direttore generale vicario, Dirigente dell'Area Servizi allo studente in relazione agli elementi sopra elencati:

a1) Pre-immatricolazioni e immatricolazioni 2015-16

L'obiettivo di consentire agli studenti di anticipare i tempi della scelta del corso di studi universitari rientrava tra gli eventi auspicati da questa Amministrazione da almeno due anni a questa parte: solo nel 2015 esso è stato però formalizzato all'interno del Piano della performance.

Attraverso questo strumento si è inteso allineare le nostre tempistiche a quelle introdotte ormai da qualche anno dalle migliori istituzioni italiane ed europee: l'intento è principalmente quello di ingaggiare gli studenti migliori e/o più motivati nella scelta del corso.

Ma non va trascurato nemmeno l'impatto comunicativo dell'iniziativa, che consente di presentare con largo anticipo l'offerta formativa dell'anno seguente (con benefici anche in termini di accelerazione nella definizione della programmazione annuale dei corsi e delle coperture).

Dando inoltre la possibilità agli studenti che lo vogliono di effettuare con largo anticipo i test di valutazione / autovalutazione, si possono predisporre per tempo gli interventi di orientamento e recupero di eventuali debiti formativi.

Il processo è cominciato già nel mese di gennaio 2015, con l'approvazione da parte degli organi dell'Ateneo delle linee guida e della tempistica: quest'ultima prevedeva lo *start* delle preimmatricolazioni il 20 di aprile 2015 e quello delle vere e proprie immatricolazioni a partire dal 23 luglio 2015.

Si è colta anche l'occasione di un evento nazionale di orientamento per procedere, nel mese di febbraio, ad una rivisitazione di tutto il materiale informativo relativo ai corsi di studio offerti, rendendolo più "accattivante".

Le preimmatricolazioni, realizzate attraverso una procedura completamente online, sono cominciate regolarmente alla data fissata e sono continuate fino al 22 luglio 2015: dal 23 luglio esse potevano essere confermate procedendo alla vera e propria immatricolazione.

Gli studenti che hanno richiesto la preimmatricolazione sono risultati alla fine **535**: è stato un risultato che è andato ben oltre le più rosee aspettative.

Il 4 giugno 2015 si sono inoltre tenuti per la prima volta i test in CBT, che hanno consentito agli studenti interessati ai corsi dei Dipartimenti di Biotecnologie, Chimica e Farmacia, di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne, di Giurisprudenza, di Scienze Politiche e Internazionali, di Scienze Storiche e dei Beni Culturali, di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale e di Scienze sociali politiche e cognitive di effettuare le prove di valutazione / autovalutazione oltre che nelle città di Siena e Arezzo, anche a Bologna, Roma, Bari, Brindisi e Reggio Calabria.

I test in CBT sono stati ripetuti nelle sedi di Siena ed Arezzo nei mesi di settembre, novembre e gennaio.

In conclusione, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo a1) corrisponde al livello 5 (eccellenza) fissato nel Piano della performance 2015.

[a2\) Definizione sistema integrato di indicatori per la valutazione](#)

L'esigenza di dotarsi di un set di indicatori in grado di misurare, nel modo più oggettivo possibile, la performance dell'Ateneo e delle varie strutture didattiche, scientifiche e di servizio è stata avvertita dall'Università di Siena già a partire dal precedente Piano della performance 2014. Si sottolineava però come, nelle condizioni date, si sarebbe potuto tendere verso sistemi di monitoraggio e controllo più puntuali ed efficaci solo gradualmente.

Per tale motivo, il Piano della performance 2015 ha fissato tra gli obiettivi del Direttore Generale vicario la definizione di un sistema integrato di indicatori che coinvolgesse le attività *core* dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza missione e Gestione), con l'idea che tale sistema potesse essere operante già a partire dalla performance 2016.

Come noto, il sistema integrato di indicatori è diventato parte integrante del più generale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 marzo 2016 e successivamente proposto al parere del Nucleo di valutazione: l'intero capitolo 3 è infatti dedicato agli "Indicatori globali di Ateneo" con riguardo alla Didattica (3.3.), alla Ricerca e alla Terza missione (3.4.) e alla Gestione (3.5.).

In conclusione, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo a2) corrisponde al livello 5 (eccellenza) fissato nel Piano della performance 2015.

[a3\) Rapporto sull'attrattività dei corsi di I° e II° livello dell'Univ. di Siena \(ultimo triennio\)](#)

Il *Rapporto sull'attrattività dei corsi di I° e II° livello dell'Università di Siena e sulla provenienza geografica degli studenti iscritti al 1° anno nel triennio 2012-13, 2013-14 e 2014-15.* è stato ufficialmente trasmesso al Magnifico Rettore e al Direttore Generale dell'Università di Siena il 9

marzo 2016; è stato successivamente presentato al Senato Accademico e al Consiglio di amministrazione e trasmesso ai Direttori di Dipartimento.

Il Rapporto, che è naturalmente a disposizione di chi abbia interesse ad approfondire le tematiche trattate, analizza l'attrattività dei Corsi di studio attivati nell'Università di Siena e la confronta con quella registrata nelle stesse classi dagli Atenei di Firenze, Pisa e Siena stranieri e dal resto del Sistema universitario.

E' stata inoltre condotta una dettagliata analisi sulla provenienza geografica degli studenti, esaminando da un lato, la composizione dell'universo studentesco dell'Università di Siena confrontata con quella di Firenze, Pisa, Siena stranieri e resto d'Italia e, dall'altra, la preferenza espressa dagli studenti del 1° anno provenienti dalle 10 province Toscane, da Altre regioni e da Altre nazioni nei confronti sempre di Siena, Firenze, Pisa e Siena stranieri.

Come abbiamo già visto, dall'analisi è emerso un dato molto interessante: l'Università di Siena è la prima università generalista italiana per attrattività di studenti stranieri nelle lauree magistrali (è preceduta solo dai Politecnici di Milano e di Torino e dall'Università per stranieri di Perugia):

	n.	%
1) PERUGIA Stranieri	49	39,5%
2) Politecnico di MILANO	1066	21,5%
3) Politecnico di TORINO	584	16,2%
4) SIENA	169	15,9%
5) TRENTO	215	14,4%

La performance è stata ovviamente favorita dai corsi erogati in lingua inglese, frequentati per il 43% da studenti stranieri.

In conclusione, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo a3) corrisponde al livello 5 (eccellenza) fissato nel Piano della performance 2015.

[a4\) Grado di conseguimento target MIUR per la Programmazione triennale 2013-15](#)

Tale obiettivo è legato alla responsabilità sul coordinamento delle azioni di monitoraggio in itinere dell'andamento degli indicatori relativi alla Programmazione triennale affidata al Direttore generale vicario.

Il monitoraggio sul processo di avvicinamento ai valori target fissati è stato condotto attraverso un collegamento costante con i responsabili identificati nel Piano della performance 2015; inoltre, a partire dal mese di settembre sono state fatte convocate tre riunioni mensili collegiali per verificare l'andamento degli indicatori. Data l'assoluta prevalenza in termini di peso sul risultato, particolare attenzione è stata dedicata all'indicatore sul N. di studenti del primo anno con 40 CFU conseguiti: è stato mandato un report a tutti i dipartimenti che, studente per studente, informava sul risultato parziale conseguito nella sessione estiva.

I risultati finali realizzati sono stati resi noti dal Miur solo il 13/7/2016, e sono stati già dettagliatamente presentati nel capitolo 3.2.2. A differenza di quanto immaginato all'epoca della fissazione del target, in cui si postulava un calcolo fondato su un indicatore sintetico di risultato basato sulla media ponderata (attraverso la quota di finanziamento ottenuta su ogni singolo obiettivo) delle percentuali di risultato raggiunte¹¹ che, qualora avesse restituito un valore pari ad almeno il 90% dell'insieme dei target fissati, avrebbe dato luogo al consolidamento di tutte le risorse attribuite, il calcolo proposto dal Miur ha seguito un percorso diverso.

¹¹ L'indicatore così costruito avrebbe restituito un risultato pari al 94,9%.

Ai fini della verifica del raggiungimento del risultato fissato nel Piano della performance, appare particolarmente adatto l' "indicatore finale per azione": se calcoliamo la media semplice di tali indicatori otteniamo un risultato di 0,853 (se li ponderiamo con i valori, di 0,906).

In alternativa, si può considerare, quale risultato finale, la percentuale di finanziamento consolidato nel FFO rispetto ai valori consolidabili (79%).

In conclusione, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo a4) corrisponde almeno al livello 4 (target) fissato nel Piano della performance 2015.

b1) Performance complessiva delle strutture valutabili dell'Area Servizi allo studente

Le performance realizzate dalle unità organizzative che compongono l'Area Servizi allo studente sono esplicitate nella tabella sottostante: esse concorrono (per il 25%) alla valutazione del performance del responsabile dell'Area e costituiscono la base per la valutazione delle performance da attribuire al personale responsabile di unità organizzative di II° livello (Divisioni) e di unità organizzative di I° livello (Uffici e Servizi) che, insieme ai risultati contenuti nelle schede di valutazione delle competenze, determineranno la valutazione annuale e la conseguente determinazione della retribuzione di risultato da corrispondere, secondo i meccanismi previsti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Risultati aggregati conseguiti nell'anno 2015

STRUTTURA	RISULTATO		
	Uffici	Divis.	Area
Area Servizi allo studente			
TOTALE Servizio manutenzione procedure informatiche	79,4		5,3
TOTALE Ufficio ordinamenti didattici	100,0		6,7
Divisione corsi di I e II livello			
TOTALE Obiettivi individuali resp. Divisione	39,0	7,8	2,6
TOTALE Uffici Studenti e didattica	100,0	20,0	6,7
TOTALE Ufficio coordinamento procedure studenti	100,0	20,0	6,7
TOTALE Ufficio assicurazione di qualità	100,0	20,0	6,7
TOTALE gestione tassazione universitaria	100,0	20,0	6,7
TOTALE Divisione corsi di I e II livello		87,8	
Divisione corsi di III livello			
TOTALE Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	84,0	21,0	5,6
TOTALE Ufficio master e corsi	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio esami di Stato	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio scuole di specializzazione	84,3	21,1	5,6
TOTALE Divisione corsi di III livello		92,1	
Divisione orientamento e diritto allo studio			
TOTALE Ufficio orientamento e tutorato	100,0	25,0	6,7
TOTALE Placement Office – Career Service	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea	100,0	25,0	6,7
TOTALE Divisione orientamento e diritto allo studio		100,0	
TOTALE Area Servizi allo studente			92,4

In conclusione, il grado di raggiungimento del risultato rispetto all'obiettivo b1) corrisponde al livello 5 (eccellenza) fissato nel Piano della performance 2015.

c1) Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)

c2) Valore dell'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria

I due obiettivi finali fissati dal Piano della performance 2015 sono evidentemente fuori dalla sfera di controllo del Dirigente responsabile dell'Area Servizi allo studente; e lo sono in definitiva anche rispetto all'incarico di Direttore Generale vicario, che non prevede il presidio di tali materie se non quando si debba sostituire il DG titolare "in caso di impedimento o assenza". Nella misura in cui la valutazione ha effetti anche sulla retribuzione accessoria dei dirigenti, si è ritenuto però utile creare un punto di contatto tra la performance individuale e l'andamento generale dell'Ateneo.

Gli indicatori scelti, salvo la loro incidenza percentuale, sono gli stessi impiegati per misurare la performance del Direttore Generale (v. punto precedente) e quindi il grado di raggiungimento del risultato rispetto agli obiettivi c1) e c2) è identico a quello già esaminato nel punto precedente, compresa la clausola legata all'indicatore ISEF non ancora reso disponibili dal Miur.

Nella tabella sottostante sono riepilogati, per comodità di lettura, i risultati conseguiti dal Direttore Generale vicario / Responsabile dell'Area Servizi allo studente in relazione agli obiettivi assegnati nel Piano della performance 2015:

Tab. 24: *risultati conseguiti dal DG vicario, responsabile dell'Area Servizi allo studente, nel 2015*

Tip.	Obiettivo	Peso %	Risultato conseguito
a1	Pre-immatricolazioni e immatricolazioni 2015-16	20	liv. 5 (eccellente)
a2	Definizione sistema integrato di indicatori per la valutazione	15	liv. 5 (eccellente)
a3	Rapporto sull'attrattività dei corsi di I° e II° livello dell'Univ. di Siena (ultimo triennio)	15	liv. 5 (eccellente)
a4	Grado di conseguimento target MIUR per la Programmazione triennale 2013-15	15	liv. 4 (target)
b1	Performance complessiva delle strutture valutabili dell'Area Servizi allo studente	25	liv. 5 (eccellente)
c1	Valore del Patrimonio netto (al netto di interventi straordinari)	5	liv. 4 (target)
c2	Valore dell'Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	5	liv. 3 (apprezzabile)

3.4.3 Obiettivi e risultati del Personale di categoria EP e D

Nel mese di luglio 2015 sono stati formalmente assegnati gli obiettivi alle unità organizzative di I° e di II° livello secondo le specifiche contenute nell'Allegato al Piano della Performance 2015, che definiscono il peso dell'obiettivo rispetto alla performance globale (di area, di divisione e di ufficio/servizio) e il target da conseguire entro il 31-3-2016 per considerarlo pienamente raggiunto.

I risultati conseguiti per ciascun obiettivo fissato sono stati evidenziati nelle relazioni compilate dai responsabili di struttura, e verificati a campione dalla Direzione generale: si sono registrati valori di performance oscillanti tra il 20% ed il 100 %.

Il quadro riepilogativo desunto dai dati analitici contenuti nell'Allegato 1 è il seguente:

<i>Aree Dirigenziali ed Aggregati di strutture</i>	<i>N. unità organiz.</i>	<i>N. obiettivi</i>	<i>% media target</i>
Area Affari Generali e Legali	2	6	97,0%
Area del Personale	13	33	80,8%
Area edilizia	2	8	72,4%
Area Logistica	2	5	100%
Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico	7	17	91,5%
Area Servizi allo studente	31	75	92,4%
Area Sistema Contabile	7	14	100%
Area Sistemi Informativi e Documentali	1	2	92,5%
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	7	21	100%
Presidi	7	28	87,3%
Staff alla Direzione	8	36	95,6%
Scuola Superiore "Santa Chiara"	1	3	100%
Staff al Rettore	2	14	100%
Segreteria Amministrative Dipartimenti	15	60	100%
TOTALE	105	322	93,5%

La performance media è risultata pari a 93,5, contro 97,43 dell'anno 2014: come abbiamo visto in precedenza, questo valore concorre a determinare la performance del Direttore generale con un peso del 20 %.

3.4.4 Valutazione comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi è stata effettuata per tutte le categorie di personale interessato utilizzando la metodologia e le schede strutturate previste nel *Sistema di misurazione e valutazione* 2014-16.

In particolare, la scheda utilizzata per misurare i comportamenti organizzativi del personale dirigente e del personale di Cat. EP prende in considerazione le seguenti nove dimensioni:

- 1) Gestione del personale
- 2) Gestione delle relazioni
- 3) Collaborazione e lavoro in team
- 4) Previsione e programmazione
- 5) Controllo e valutazione
- 6) Orientamento all'utente
- 7) Orientamento al risultato
- 8) Gestione delle attività
- 9) Gestione della qualità

Per ciascuna dimensione sono previste tre ulteriori specificazioni, eventualmente valutabili in modo separato; la scala di valori prevista consente di attribuire valori compresi tra 1 e 4, tenendo conto che:

l'attribuzione del valore 1 significa: non adeguato alle richieste minime del ruolo

l'attribuzione del valore 2 significa: abbastanza adeguato alle richieste minime del ruolo

l'attribuzione del valore 3 significa: adeguato alle richieste del ruolo

l'attribuzione del valore 4 significa: pienamente rispondente alle richieste del ruolo

Per modulare ulteriormente le valutazioni, è naturalmente possibile interpolare valori decimali in modo da introdurre una maggiore differenziazione, utile soprattutto quando si voglia seguire un approccio comparativo tra i vari soggetti coinvolti nel processo di valutazione.

Inoltre, allo stato, pur se previsto dalle schede, non si è ritenuto necessario differenziare le 9 dimensioni attribuendo loro un peso diversificato all'interno della valutazione finale: questa viene pertanto calcolata come media semplice dei valore attribuiti a ciascuna dimensione.

Queste le valutazioni finali (in ordine decrescente) attribuite ai 20 soggetti interessati:

Tab. 25: *esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi (EP e dirigenti)*

<i>np</i>	<i>Valutazione media</i>
1	4
2	3,89
3	3,89
4	3,87
5	3,79
6	3,78
7	3,78
8	3,78
9	3,78
10	3,78
11	3,78
12	3,78
media	3,70
13	3,67
14	3,67
15	3,67
16	3,55
17	3,55
18	3,55
19	3,45
20	3,11

3.5. Risultati in materia di anticorruzione, trasparenza e integrità

L'Università degli Studi di Siena ha nominato il dr. Marco Tomasi, Direttore Generale dell'Ateneo, Responsabile della prevenzione della corruzione e Responsabile della Trasparenza (D. R. nr. 1882 del 4 dicembre, 2014).

In applicazione di quanto previsto dalla normativa specifica (L. 190/2012), il responsabile della prevenzione della corruzione:

- ha provveduto a redigere una relazione sulle misure attuate nel corso dell'anno 2015, e a pubblicarla sul portale di Ateneo, nell'apposita sezione dedicata all'Amministrazione trasparente:

<http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/relazione-del-responsabile>

- ha provveduto ad aggiornare il Piano triennale di prevenzione della corruzione per il triennio 2016-2018. Tale aggiornamento è stato adottato dall'Università con D.R. nr. 142 del 29 gennaio, 2016, trasmesso all'ANAC e pubblicato sul portale di Ateneo

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

Successivamente è stata inviata una informativa a tutta la comunità accademica di tale avvenuto adempimento.

Per quanto attiene alle principali misure di prevenzione del rischio di corruzione, nel corso dell'anno 2015, si riportano di seguito le iniziative intraprese:

Formazione

I principali adempimenti previsti dalla normativa per la prevenzione della corruzione sono stati oggetto di una specifica trattazione nei corsi di aggiornamento organizzati dall'Università sulle procedure di acquisto e nel corso delle periodiche riunioni mensili che sono state organizzate dalla Divisione appalti, convenzioni e patrimonio con i Responsabili delle segreterie amministrative dei dipartimenti e gli altri RUP d'Ateneo.

Il materiale didattico utilizzato è stato reso disponibile senza termine, nella intranet di Ateneo dedicata alla formazione on line.

Codice di Comportamento

Come previsto dall'art. 44 della Legge 190/2012, l'Ateneo con D.R. n. 362 del 06.03.2015 ha adottato il Codice di comportamento, integrando e specificando i contenuti del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici. Tale codice è pubblicato nel sito web dell'Ateneo

<http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general>

Costituzione dell'Ufficio procedimenti disciplinari

Con D.D.G. n. 1352 del 04/12/2015 è stato istituito l'Ufficio Procedimenti disciplinari competente per i procedimenti disciplinari nei confronti del personale tecnico e amministrativo. Al fine di assicurare le maggiori garanzie possibili, l'ufficio è stato costituito a composizione collegiale con membri scelti tra i dipendenti dotati di particolare competenza in materie giuridiche ed esperienza in materia di gestione dei procedimenti disciplinari. Gli atti sono disponibili nel sito web dell'Ateneo nella sezione Provvedimenti di organizzazione

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

Prevenzione e controllo

Con particolare riferimento alle verifiche sul rispetto delle procedure, il responsabile della prevenzione della corruzione nel corso dell'anno 2015 non ha provveduto a una formale verifica random, in quanto nella maggioranza dei casi i provvedimenti sono stati direttamente controllati e adottati dallo stesso.

Inoltre, tutti i provvedimenti che hanno generato un esborso economico, oltre che dal relativo responsabile unico del procedimento, sono stati puntualmente verificati anche dagli operatori della Divisione ragioneria che, per il 2015, hanno effettuato un capillare controllo sulla documentazione a supporto del costo sostenuto.

Misure specifiche adottate nell'Area di rischio relativa ai contratti pubblici di Lavori, Servizi e Forniture

- L'Università di Siena, in attuazione delle disposizioni previste dal codice dei contratti pubblici e del regolamento di attuazione del Codice dei contratti pubblici, procede da due anni alla programmazione delle acquisizioni dei beni e dei servizi necessari a garantire il regolare ed efficiente funzionamento delle attività istituzionali dell'Ateneo. La programmazione delle acquisizioni di beni e servizi dell'Università di Siena per gli anni 2016 e segg. è stata approvata con delibera n. 422/2015 del CDA del 21 dicembre 2015 ed è stata pubblicata nella pagina dedicata agli avvisi di preinformazione della sezione Amministrazione trasparente dell'Università:

<http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bandi-di-gara-econtratti/avviso-dipreinformazione>

- Fase della richiesta di acquisto – progettazione della gara

In considerazione del fatto i titolari di budget o di fondi di ricerca nella generalità dei casi non coincidono con coloro che assumono il ruolo di Responsabile unico del procedimento di acquisto, una delle principali criticità risiede nella esatta individuazione del bene/servizio in grado di soddisfare l'esigenza per cui è stata richiesta l'acquisizione. Diventa pertanto fondamentale una collaborazione stretta tra il titolare dei fondi, che assume il ruolo di referente tecnico-scientifico e il responsabile unico del procedimento per la definizione di un puntuale capitolato tecnico e per effettuare una corretta e mirata indagine di mercato in caso di procedure di cottimo fiduciario. Di seguito le possibili anomalie che possono manifestarsi in questa fase del processo e le soluzioni che sono state adottate:

a) Eventuali conflitti di interesse derivanti da un rapporto di contiguità tra chi manifesta l'esigenza di acquisto e gli Operatori economici concorrenti

Misura adottata: nella domanda di partecipazione alle procedure concorrenziali, viene richiesto ai concorrenti di dichiarare eventuali conflitti di interesse, e nello specifico

“che l'Operatore economico non ha nel proprio organico dipendenti dell'Università di Siena in quiescenza che negli ultimi 3 anni hanno esercitato nell'ambito dell'Ateneo poteri autoritativi o negoziali nel settore di cui alla presente acquisizione”

Inoltre, i concorrenti devono indicare il codice fiscale/partita iva già nella busta contenente i plichi sigillati con le offerte segrete. Tale misura permette di ottenere la visura presso il Registro delle Imprese degli Operatori offerenti e poter così fornire la visura camerale ai commissari di valutazione prima dell'apertura della seduta di gara, in modo da verificare eventuali conflitti di interesse con gli amministratori dei concorrenti. Di conseguenza nel triennio 2013-15 non sono emersi casi di conflitto di interessi.

b) Uso distorto dello strumento delle consultazioni preliminari di mercato;

Misura introdotta: obbligo di motivazione nella disposizione a contrarre in ordine sia alla scelta della procedura sia alla scelta del sistema di affidamento adottato ovvero della tipologia contrattuale.

c) Criteri di valutazione delle offerte che possono avvantaggiare un determinato Operatore economico;

Misura adottata: utilizzo di sistemi informatizzati per l'individuazione degli operatori da consultare.

d) Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o discriminatorio per disincentivare una diffusa partecipazione alle procedure concorrenziali o per favore un determinato Operatore economico;

Misura adottata: utilizzo di clausole standard conformi alle prescrizioni normative con riguardo a garanzie a corredo dell'offerta, tracciabilità dei pagamenti e termini di pagamento agli operatori economici.

- Fase della determinazione a contrarre / individuazione del contraente / stipula contratto.

È stata prestata particolare attenzione a quegli aspetti - anche formali - delle procedure concorrenziali il cui rispetto garantisce la par conditio tra i partecipanti e la libera concorrenza.

Ciò ha fatto sì che nell'anno 2015, su 784 procedure di gara, si siano verificati solo n. 2 ricorsi al TAR e si siano drasticamente ridotte le richieste di accesso agli atti.

Per quel che riguarda i ricorsi al TAR, entrambi sono stati presentati dal medesimo Operatore economico ed erano relativi alla procedura aperta per la concessione relativa al posizione e al mantenimento di distributori automatici per bevande, snack e altri prodotti negli edifici dell'Università di Siena. Entrambi non hanno avuto conseguenze negative per l'Ateneo. Nello specifico: il primo ricorso è stato presentato il 21 settembre 2015 per ottenere l'annullamento del bando di gara, ritenendo la base d'asta fissata dall'Università troppo onerosa e non remunerativa. Tale ricorso è stato rigettato dal TAR il 10 dicembre 2015 (N. 01510/2015 REG. RIC.); il secondo ricorso è stato presentato il 21 dicembre 2015 per ottenere l'annullamento del provvedimento di aggiudicazione definitiva della sopra citata procedura, in quanto l'importo di aggiudicazione veniva ritenuto non congruo. In data 15 gennaio 2016 il legale della ricorrente ha comunicato la volontà di abbandonare il ricorso per sopravvenuta carenza di interesse.

La riduzione delle richieste di accesso agli atti è il risultato della decisione, assunta al fine di assicurare un'ampia trasparenza delle procedure di aggiudicazione, di indicare in tutte le comunicazioni di aggiudicazione definitiva delle procedure di cottimo fiduciario e delle gare europee, un link che consente l'accesso a una cartella su cloud.unisi in cui vengono archiviati tutti gli atti di gara. Tali comunicazioni sono inviate a tutti coloro che hanno presentato un'offerta.

Rotazione degli incarichi dirigenziali e di responsabilità

Nell'Università di Siena attualmente è presente solo una figura dirigenziale oltre al Direttore Generale, di conseguenza definire criteri generali per attuare il principio della rotazione risulta particolarmente difficile.

Nonostante ciò, nel corso del 2015 è sostanzialmente avvenuta la rotazione in alcune delle posizioni particolarmente sensibili al rischio corruzione:

- con D.D.G. n 403 del 30/03/2015 è stata disattivata la Divisione economato, facendo confluire nella Divisione appalti, convenzioni e patrimonio le attività in materia di: approvvigionamento e inventariazione dei beni mobili e di consumo, ivi compresi gli acquisti in economia, gestione dei contratti assicurativi e delle attività di supporto e indirizzo in materia assicurativa, gestione della custodia dei valori e del fondo cassa economale, gestione del parco auto e del servizio postale di Ateneo; nell'Ufficio tecnico le attività legate alla logistica e alla gestione dei magazzini di arredi e di beni derivanti dalla riorganizzazione degli spazi; nell'Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari le attività inerenti alla gestione delle pratiche infortuni del personale universitario e degli studenti. Con lo stesso procedimento alla responsabile della disattivata Divisione economato è stato assegnato un nuovo incarico in una diversa area;

- si è nominato un nuovo responsabile dell'Ufficio amministrazione personale docente (prot. n. 34322 del 15/09/2015);

- con D.D.G. n. 960 del 10/09/2015 si è costituita la Divisione stipendi, trattamenti economici e pensioni, affidando la responsabilità a un funzionario di livello EP, con adeguato curriculum, che in precedenza ha svolto i suoi incarichi in settori diversi.

Gli atti sono disponibili nel sito web dell'Ateneo nella sezione Provvedimenti di organizzazione

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

Obblighi di trasparenza

È stato adottato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità che costituisce un allegato del Piano triennale per la prevenzione della corruzione. Tale programma, con il suo allegato riportante i dati da pubblicare e lo stato di attuazione, è stato pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del portale istituzionale

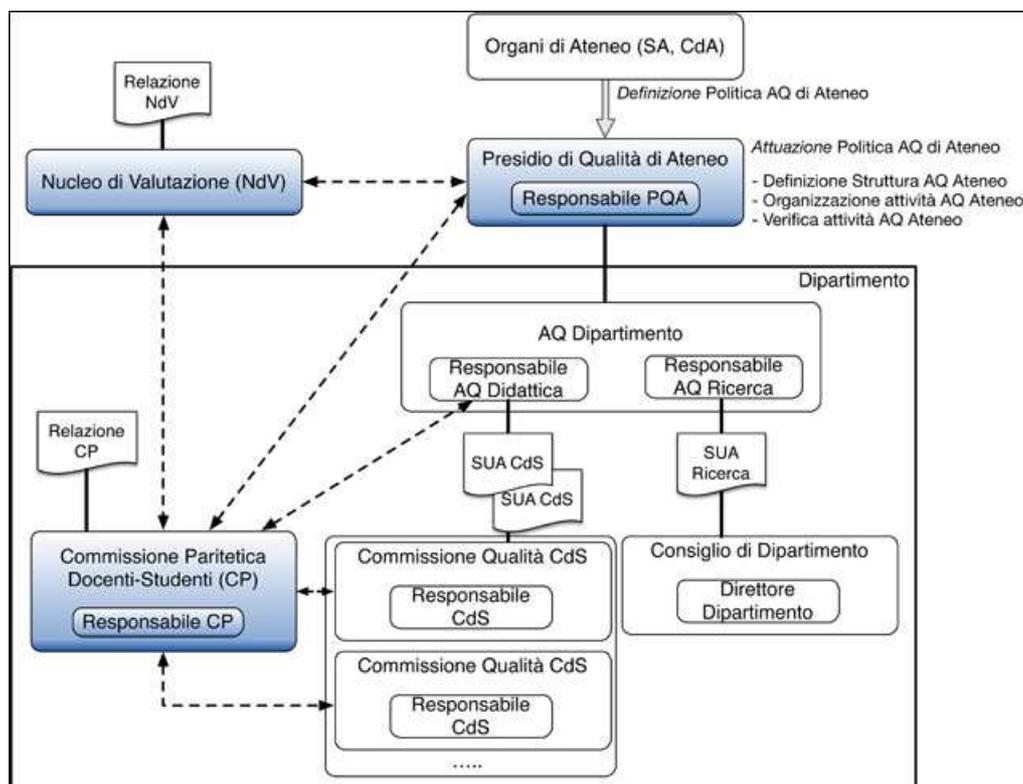
<http://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza>

Nel mese di febbraio 2015 è stata inviata a tutti i responsabili degli uffici e servizi di Ateneo la circolare n. 46/2015 per ricordare gli obblighi di pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti previsti dal d.lgs. 33/2013 e da ulteriori disposizioni di legge.

Successivamente, a partire dal mese di maggio, il gruppo di lavoro si è attivato per un'azione di monitoraggio sugli adempimenti da parte dei responsabili del processo di pubblicazione. Tale lavoro ha permesso di effettuare interventi mirati sugli uffici inadempienti, riuscendo a sanare molte delle criticità evidenziate dall'azione di monitoraggio.

3.6. Standard di Qualità dei servizi

Al fine di assicurare la qualità della didattica e della ricerca, l'Università degli Studi di Siena si è dotata di un proprio Sistema di Assicurazione della Qualità avente la seguente struttura e responsabilità di Gestione della Qualità



Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) è stato istituito dal Senato Accademico nella riunione del 5 Marzo 2013 ai sensi dell'art. 29 del Regolamento Didattico di Ateneo, in conformità con quanto previsto dal DM 47/13.

Il PQA dell'Ateneo di Siena è chiamato a svolgere il proprio ruolo di responsabile operativo dell'Assicurazione della Qualità di Ateneo, attraverso le seguenti funzioni:

- Attuazione della politica per la qualità definita dagli Organi di Governo dell'Ateneo;
- Organizzazione e supervisione di strumenti comuni (strumenti, modelli, dati);
- Progettazione e realizzazione di attività formative ai fini della loro applicazione;
- Sorveglianza sull'adeguato e uniforme svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità in tutto l'Ateneo;
- Supporto ai Corsi di Studio, ai loro referenti e ai Direttori di Dipartimento ai fini dell'AQ;
- Supporto alla gestione dei flussi informativi trasversali a tutti i Corsi di Studio e Dipartimenti e raccordo con i soggetti del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo (es. Commissioni paritetiche docenti studenti, Referenti AQ Didattica, Referenti AQ Ricerca).

In particolare il PQA è impegnato a definire le procedure relative a:

1) Attività Formative

- Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-CdS di ciascun Corso di Studio dell'Ateneo;
- Organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche;
- Organizzazione e verifica dell'attività del Riesame dei CdS;
- Organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per il NdV e le Commissioni Paritetiche docenti-studenti;
- Valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze;
- Organizzazione e monitoraggio delle rilevazioni dell'opinione degli studenti.

2) Attività di Ricerca

- Organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA-RD di ciascun Dipartimento dell'Ateneo;
- Organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità per le attività di ricerca;
- Organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per il NdV.

E' possibile ottenere maggiori dettagli sulla politica di Assicurazione della qualità dell'Ateneo collegandosi al sito: <http://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualita>.

Ad oggi tutti i corsi di I° e II° livello ed i corsi di Dottorato di ricerca dell'Università di Siena, rispettando i requisiti previsti dall'ANVUR, risultato accreditati.

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

4.1 Risorse finanziarie ed economicità della gestione

Per le informazioni di natura economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio utili ad integrare e completare il quadro rappresentato in questo Documento, si rimanda al Bilancio Unico di Ateneo d'esercizio 2015 e allegati rinvenibili all'indirizzo:

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

4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia

Nella prospettiva di una progressiva implementazione di un sistema informativo che consenta di monitorare costantemente l'evoluzione delle variabili ritenute significative ai fini del controllo di gestione, sono stati identificati quali possibili indicatori di efficienza e di efficacia i seguenti:

Tab. 26: *Indicatori di efficienza ed efficacia*

n.	PROSPETTIVA MAPPA STRATEGICA	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche
19	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Accordi - intese con altre amministrazioni	n. accordi stipulati da amministrazione centrale con altre amministrazioni pubbliche
145	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Attrazione di visiting professors e reclutamento internazionale	N. docenti e ricercatori non italiani/n. personale docente e di ricerca
80	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Completezza mappa delle posizioni	posizioni descritte/posizioni totali
76	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura della formazione del personale TA	N. personale TA (TIND e TD) che ha ricevuto formazione nell'AA / N. totale personale TA (TIND e TD)
95	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura residenze di studenti fuori sede	N.posti letto assegnati a studenti/n. totale studenti fuori sede
149	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Copertura utenti potenzial per posti lettura in biblioteca	Utenti potenziali/Posti di lettura
120	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Disponibilità assistenza per sistemi informativi	N. ore di assistenza telefonica mensile (o media mensile)
55	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Disponibilità posti studio	N. posti studio disponibili/n. iscritti
66	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti europei o altri non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/ totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)
104	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Incidenza decisioni stragiudiziali	Valore delle decisioni stragiudiziali/Previsione esborso finanziario da cause pendenti
43	Finanziaria	Efficacia oggettiva	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente
77	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza formazione internazionale per personale TA	N. ore formazione acquisita all'estero/n. ore formazione totali
69	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di laurea	n. immatricolati stranieri/n. totale immatricolati
59	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti

68	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in ingresso	Studenti in mobilità in ingresso nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti
67	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incidenza studenti in mobilità in uscita	Studenti in mobilità in uscita nell'anno accademico/n. totale studenti iscritti
114	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza varianti per grandi opere	Valore delle varianti per grandi opere/valore a base d'asta dell'opera. Le variazioni fanno riferimento ai dati del Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
142	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Incremento convenzioni	n. nuove convenzioni sottoscritte/totale convenzioni
7	Innovazione	Efficacia oggettiva	Indice di copertura da turnover del personale docente in ingresso	N. punti organico in uscitaa anno 20XX /N. punti organico in ingresso (banditi) anno 20XX
139	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Indice di reclamo	N. reclami/n. studenti iscritti
148	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Indice di utilizzo	(Prestiti + ILL attivi + DD attivi) / Patrimonio documentario* 100
27	Innovazione	Efficacia oggettiva	Indisponibilità rete	n. ore di fermo rete all'anno in ore lavorative
140	Innovazione	Efficacia oggettiva	Informatizzazione procedure didattica	N. esami per cui è possibile l'iscrizione on line/n. esami totale attivati .
20	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Master - dottorati cofinanziati	Valore cofinanziamento da enti terzi per master e dottorati
150	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Media delle ore di apertura	N. ore di apertura settimanale/7
17	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Pentrazione comunicazione web	n. contatti web al sito principale di ateneo
51	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Posizionamento CIVR	Esiti indagini VQR
16	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Posizionamento nazionale internazionale	N. facoltà in Censis e posizionamento su Sole 24ore, MIUR o altre classifiche internazionali (Times).
97	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso copertura erogazione pasti	N. pasti erogati al giorno a studenti/totale studenti iscritti
58	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tasso di frequentazione stage	% laureati che hanno fatto stage e tirocini
84	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di mobilità interna	N. totale personale TA mobilità nell'anno 20XX/ N. totale personale TA
90	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tasso di occupazione letti	N. posti letto occupati*n. giorni di occupazione/N. posti letto disponibili*365
85	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso di turnover	N. personale TA di nuova assunzione/N. personale TA in uscita
75	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Tasso formazione	N. ore di formazione/personale TA (TIND e TD)
48	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Tasso successo progetti	n. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)
124	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempi approvvigionamento per modalità di acquisto	Tempo che intercorre dalla ricezione della richiesta d'acquisto alla ricezione del bene
91	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Tempo medio erogazione borse di studio	N. giorni che intercorrono tra assegnazione formale della borsa di studio e erogazione finanziaria della borsa
101	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempo medio pagamento fatture	Media del tempo che intercorre tra invio della fattura e momento di erogazione finanziaria della fattura
100	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Tempo medio rimborso missioni	Media del tempo che intercorre tra consegna della documentazione completa per il rimborso missioni e momento del rimborso finanziario

115	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Valore delle riserve/valore accordo bonario	Le variazioni fanno riferimento ai dati del Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
110	Processi supporto	Efficacia oggettiva	Variazioni di tempi e costi di esecuzione grandi opere	Le variazioni fanno riferimento ai dati comunicati all'Osservatorio Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
146	Processi didattica	Efficacia oggettiva	Visiting professors	n. visiting professor con contratti occasionali
132	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti depositati	N. brevetti depositati
133	Processi ricerca	Efficacia oggettiva	Volume brevetti licenziati	N. brevetti licenziati
70	Processi ricerca	Efficacia percepita	Incidenza immatricolati stranieri a corsi di dottorato	Indicatore PRO3 D3 - Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato
83	Stakeholder	Efficacia percepita	Indagine di clima organizzativo	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
112	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione degli studenti per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
111	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale per gli spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
99	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione del personale su servizi contabili	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
72	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
44	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
65	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi per il supporto a soggiorni all'estero	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
60	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
153	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)
125	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale approvvigionamenti	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
123	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale per servizi generali e logistica	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
22	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione personale spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
118	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale su supporto per sistemi informativi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
79	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione personale TA su formazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
138	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti a eventi di orientamento	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (partecipanti a eventi orientamento)
143	Processi didattica	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti che hanno usufruito servizio placement	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)
135	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti I anno (rispetto ad orientamento)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (solo studenti al I anno)
89	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per alloggio	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
71	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti per servizi biblioteca	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
21	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti spazi	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction

64	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti stranieri	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
56	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti (ingresso/itinerario/uscita)	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
137	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione studenti su servizi didattici in itinere	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction
144	Stakeholder	Efficacia percepita	Soddisfazione visiting fellows and professors	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a visiting fellows and professors)
30	Processi supporto	Efficienza	Costo energia al metro quadro	Valore uscite (o costo) utenze energia/metri quadri ateneo
32	Processi supporto	Efficienza	Costo manutenzione al metro quadro	Valore uscite (o costo) per manutenzione ordinaria e straordinaria/ totale metri quadri
54	Processi didattica	Efficienza	Costo per iscritto del personale di supporto alla didattica	N. FTE TA supporto didattica (ingresso/itinerario/uscita) (o costo TA) /n.iscritti
35	Finanziaria	Efficienza	Costo personale convenzionato / totale personale gestito	Valore spese fisse per personale convenzionato/ n. unità di personale gestito
9	Finanziaria	Efficienza	Costo personale/FFO	Spese fisse per il personale (pers. docente e pta) anno 20XX/Valore FFO anno 20XX
31	Processi supporto	Efficienza	Costo telefono a persona	Valore uscite (o costo) utenze telefono/personale
102	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario affari generali e legali	FTE TA affari generali e legali (o costo attività)/n. unità personale
98	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario contabilità	FTE TA contabilità (o costo attività)/valore entrate+uscite
136	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario didattica in itinere	FTE TA servizi didattici in itinere (o costo attività)/iscritto
105	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario gestione della comunicazione	FTE TA comunicazione (o costo attività)/n. unità personale
130	Finanziaria	Efficienza	Costo unitario gestione spin off	FTE (o Costo) personale dedicato a gestione spin off/n. spin off supportati
134	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario orientamento in ingresso	FTE TA orientamento in ingresso (o costo attività)/immatricolato
141	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario orientamento in uscita	FTE TA orientamento in uscita (o costo attività)/Laureati
108	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario per gestione del personale	FTE TA gestione personale (o costo attività)/n. unità personale
109	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario per gestione servizi tecnici ed edilizia	FTE TA gestione servizi tecnici ed edilizia (o costo attività)/MQ
46	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale dedicato a brevetti	Costo TA attività brevettuale/n. brevetti licenziati
47	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario personale laboratori	Costo personale TA presso laboratori / valore prestazioni a pagamento (entrate)
152	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario pianificazione e controllo	FTE TA pianificazione e controllo (o costo attività)/valore entrate+uscite
147	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario servizi bibliotecari	FTE TA sistema bibliotecario (o costo attività)/(Posti a sedere * ore di apertura)
122	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario servizi generali	FTE TA logistica e servizi generali (o costo attività)/MQ
73	Processi ricerca	Efficienza	Costo unitario sistema bibliotecario	FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali
117	Processi supporto	Efficienza	Costo unitario sistemi informativi	FTE TA sistemi informativi (o costo attività)/n. punti connessi in rete

63	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti in mobilità	FTE TA mobilità (o Costo attività TA)/n. studenti mobilità
62	Processi didattica	Efficienza	Costo unitario supporto per studenti stranieri	FTE TA servizi studenti stranieri iscritti (o Costo attività TA)/n. studenti stranieri iscritti
33	Processi supporto	Efficienza	Costo vigilanza e pulizia al metro quadro	Valore uscite vigilanza e pulizia/mq
38	Processi supporto	Efficienza	Incidenza personale specializzazione	Costo TA dedicato a specializzazione in medicina/ numero specializzandi
34	Finanziaria	Efficienza	Onerosità affitti	Metri quadri in affitto oneroso/metri quadri totali
52	Processi didattica	Efficienza	Rapporto studenti/docenti	N. totali iscritti/N. docenti (di ruolo e t.d)

Nel corso del 2016 si procederà con la pianificazione della loro rilevazione, insieme agli indicatori globali di Ateneo previsti nel Piano della performance 2016.

In ottemperanza a quanto previsto dalla Carta dei Servizi, il Sistema Bibliotecario d'Ateneo attua periodicamente una rilevazione dei principali indicatori numerici e di qualità ed efficacia dei servizi prestati, oltre che una verifica del livello di soddisfazione percepita dagli utenti.

Sono quindi acquisiti, con diversa periodicità, i dati relativi a 7 sezioni:

- Utenza:
 - Una settimana al mese sono rilevate le presenze degli utenti in ogni punto di servizio dello SBA, con successiva elaborazione dei dati a livello di punto di servizio, di biblioteca di area e di SBA;
 - Calcolo quadrimestrale dell'utenza attiva al servizio di prestito;
 - Progetto di calcolo annuale dell'utenza potenziale istituzionale delle biblioteche di area con proiezioni relative al personale docente e agli assegnisti di ricerca individuando un criterio "geografico" basato sull'attribuzione della biblioteca di riferimento sulla base della sede di lavoro ed un criterio "CUN" basato sull'area disciplinare (ed in qualche caso sul settore scientifico disciplinare) rapportata ad una biblioteca di area; per quanto riguarda gli studenti, la proiezione è invece basata sul criterio di "titolarità e contitolarità dei corsi di studio" tra i dipartimenti e sulla relazione di questi con le biblioteche di area.
- Spazi e attrezzature: annualmente sono rilevate per ogni punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, le misure relative agli spazi, alle scaffalature, alle postazioni ed alle attrezzature a disposizione dell'utenza.
- Dotazione documentaria: rilevazione annuale a livello di biblioteca di area e/o di SBA della quantità e della tipologia di materiale posseduto (cartaceo, non cartaceo, digitalizzato, elettronico). Nella sezione sono inoltre previste
 - misure specifiche dedicate alle tesi e al materiale archivistico;
 - una stima del patrimonio da catalogare;
 - la rilevazione dell'andamento patrimoniale annuo (nuovi numeri di inventario assegnati, copie scartate, copie perdute o mancanti alla revisione);
 - indicatori relativi alla spesa ed all'uso delle risorse elettroniche COUNTER compliant.
- Servizi online: rilevazione quadrimestrale dell'uso delle piattaforme relative alle risorse elettroniche (ASBe- e ASBe-@home) e ai documenti digitalizzati (DigitUS).
- Servizi in biblioteca:

- rilevazione annuale a livello di punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, delle informazioni relative all'orario di apertura delle sedi e all'esistenza ed organizzazione dei servizi;
 - rilevazione quadrimestrale a livello di punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, dell'uso dei servizi la cui erogazione finale avviene in biblioteca: servizi di fotocoproduzione, prestito/prenotazione/rinnovo del prestito, servizi interbibliotecari (ILL, DD), desiderata degli utenti, orientamento e formazione all'utenza, consulenza bibliografica approfondita;
 - in questa sezione è compresa anche la rilevazione annuale degli ordini di materiale bibliografico registrati, con il monitoraggio di quelli chiusi, così come il lavoro di catalogazione svolto.
- Dati economici: rilevazione annuale, a consuntivo, a livello di SBA, delle spese per
 - materiale bibliografico inventariato (monografie, periodici cartacei etc.);
 - le risorse elettroniche;
 - altre spese (macchinari, attrezzature informatiche e da ufficio; manutenzione ordinaria, godimento di beni di terzi; materiali di consumo; servizi generali e utenze; prestazioni e servizi da terzi; oneri diversi di gestione).
 - Personale: rilevazione annuale, a livello di punto di servizio, con successiva elaborazione per biblioteca di area e SBA, di
 - unità di personale dipendente con la specifica della fascia d'età, titolo di studio, area funzionale, tipo di rapporto (t.d., t.i.), categoria contrattuale, tempo pieno/part-time, tempo lavorato, FTE, ore di formazione ricevute;
 - unità di personale non dipendente con specifiche riguardanti il tipo di contratto (ad es. contratti di collaborazione, studenti part-time, volontari del servizio civile, stagisti e tirocinanti), la durata, il tempo effettivamente lavorato e le ore di formazione ricevute.

Il progetto di misurazione e valutazione ha preso le mosse dalla partecipazione al Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei Sistemi bibliotecari di ateneo (GIM), all'interno del quale è possibile condurre un'analisi comparativa, benchmarking, di efficienza ed efficacia dei servizi proposti dal nostro Sistema Bibliotecario.

Sempre in questo contesto, è prevista per la primavera 2016, la realizzazione congiunta (con alcuni di questi atenei) di una seconda edizione di un'indagine di customer satisfaction, successiva a quella già realizzata con l'università Milano Bicocca nel periodo 2012 - 2013.

Obiettivo primario del prossimo questionario di valutazione sarà l'analisi della ricaduta e del livello di gradimento da parte degli utenti della nuova piattaforma di discovery adottata dall'Ateneo e che entrerà in produzione il 1 ottobre 2015. La rilevazione sarà particolarmente significativa per un duplice motivo:

- poiché l'introduzione di un sistema di ricerca unificato risponde specificamente ad una delle principali problematiche che erano state sollevate dagli utenti nel corso della precedente rilevazione, e quindi si potrà rilevare quanto la soluzione adottata risponda al bisogno espresso;
- poiché la piattaforma sarà adottata a livello regionale, insieme agli altri Atenei toscani e anche questo risponde ad un bisogno di omologazione dei servizi emerso dal precedente questionario.

4.2.1 Indicatori carriere studenti e risultati attività formative (ANVUR)

Un particolare interesse per l'Ateneo rivestono gli *Indicatori carriere studenti e risultati attività formative* elaborati annualmente dall'ANVUR.

Al fine di favorire l'autovalutazione da parte degli atenei, l'ANVUR ha messo a disposizione in un'apposita sezione sul proprio sito web ("Area Riservata Atenei") una serie di indicatori relativi

alle carriere degli studenti e ai risultati delle attività formative, costruiti su base omogenea e organizzati in Schede, di ateneo e di corso di studio, che consentono di monitorare alcuni parametri per comprendere l'andamento dell'ateneo e di ciascun corso di studio, comparandolo ad altri corsi della stessa classe a livello nazionale o di area geografica. L'idea è che tali Schede possano diventare anche uno strumento per la governance a livello locale, utile a stimolare il miglioramento continuo sulla base di dati e informazioni monitorati annualmente; oltre che strumento di monitoraggio finalizzato alla definizione della politica di qualità della didattica, gli indicatori saranno a disposizione dell'ANVUR e delle Commissioni di Esperti della Valutazione quale supporto informativo necessario per le attività connesse all'Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio, oltre che per la Valutazione Periodica della didattica.

Dagli indicatori ANVUR è possibile trarre una serie di importanti informazioni circa il posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale; in particolare, elaborando i dati relativi alle 90 istituzioni universitarie (pubbliche e private) considerate nella Tab. 5 – Dati Schede Atenei rinvenibile nell'Area Riservata del sito ANVUR, si possono effettuare una serie di interessanti confronti, come quelli riportati nella tabella seguente:

Tab. 27: *Indicatori carriere studenti e risultati attività formative (ANVUR)*

<i>Indicatori</i>	<i>N.</i>	<i>% su TotNaz</i>	<i>media NAZ</i>	<i>ranking (su 90)</i>
OFFERTA FORMATIVA				
CdL attivati	62	1,441%		28
di cui triennali	30	1,476%		27
di cui a ciclo unico	28	1,424%		29
di cui specialistiche	4	1,311%		29
DOMANDA FORMATIVA				
Immatricolati 14/15	2.188	0,813%		45
Immatricolati 13/14	2.266	0,842%		43
Immatricolati 12/13	2.285	0,848%		43
TOT iscritti 14/15	15.655	0,946%		35
TOT iscritti 13/14	16.000	0,941%		36
TOT iscritti 12/13	16.481	0,953%		36
Iscritti in corso 14/15	11.000	0,965%		37
Iscritti in corso 13/14	11.324	0,982%		35
Iscritti in corso 14/15	11.575	1,001%		35
ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO				
IND3 Prosecuzioni nello stesso Corso al II anno (%)	78,2%		73,4%	30
IND3 normalizzato (*)	102,6		96,4	30
IND3 normalizzato (*) e pesato per area (**)	103,6		97,9	27
IND4 Prosecuzioni nel sistema universitario al II anno (%)	91,2%		83,0%	20
IND4 normalizzato (*)	103,9		94,6	20
IND4 normalizzato (*) e pesato per area (**)	103,9		96,7	17
IND5 Prosecuzioni nello stesso Corso al II anno con >39 CFU (%)	54,0%		43,1%	24
IND5 normalizzato (*)	120,3		96,0	24
IND5 normalizzato (*) e pesato per area (**)	119,6		107,9	24
PRODUTTIVITA' DEGLI STUDENTI				
IND1 CFU sostenuti al termine del I anno su CFU da sostenere (%)	62,7%		55,2%	27
IND1 normalizzato (*)	110,6		97,9	28
IND1 normalizzato (*) e pesato per area (**)	110,5		106,0	28
TEMPI DI FORMAZIONE				

IND9TEMP Laureati regolari stabili entro n anni e 9 mesi (%)	30,9%		32,6%	45
IND9TEMP normalizzato (*)	96,7		102,2	45
IND9TEMP normalizzato (*) e pesato per area (**)	106,3		105,4	39
IND6TEMP Laureati stabili entro n+1 anni e 9 mesi (%)	47,7%		45,1%	34
IND6TEMP normalizzato (*)	103,6		98,0	34
IND6TEMP normalizzato (*) e pesato per area (**)	111,2		101,3	30
DISPERSIONE				
IND8B Laureati e ancora iscritti nel sistema dopo N+1 anni (%)	73,0%		66,0%	25
IND8B normalizzato (*)	104,2		94,3	25
IND8B normalizzato (*) e pesato per area (**)	107,1		94,6	20
ATTRATTIVITA'				
IND16 Immatricolati (o iscritti al I anno per LM) con regione di residenza diversa dalla regione sede del Cds	47,0%		30,7%	21
IND16 normalizzato (*)	190,2		124,3	21
IND16 normalizzato (*) e pesato per area (**)	217,5		108,9	8
IND11 Iscritti I anno Magistrale da altro Ateneo (%)	26,6%		34,5%	32
IND11 normalizzato (*)	122,1		158,3	32
IND11 normalizzato (*) e pesato per area (**)	111,3		118,7	35
INTERNAZIONALIZZAZIONE (in entrata)				
IND13 Immatricolati con diploma conseguito all'estero (%)	4,8%		3,4%	12
IND13 normalizzato (*)	187,0		133,3	12
IND13 normalizzato (*) e pesato per area (**)	190,0		132,1	17
INTERNAZIONALIZZAZIONE (in uscita)				
IND12B Studenti con almeno 6 CFU conseguiti all'estero (%)	1,2%		1,7%	45
IND12B normalizzato (*)	84,0		119,9	45
IND12B normalizzato (*) e pesato per area (**)	68,0		114,0	59
IND12C Laureati con almeno 9 CFU conseguiti all'estero (%)	2,8%		3,9%	40
IND12C normalizzato (*)	79,1		107,4	40
IND12C normalizzato (*) e pesato per area (**)	57,4		108,3	59

(*) Indicatore normalizzato (moltiplicato per 100): il valore dell'indicatore di ateneo è rapportato al valore dell'indicatore a livello nazionale. Valori maggiori a 100 indicano che l'indicatore di ateneo è superiore all'indicatore nazionale

(**) Indicatore normalizzato e ponderato (per tener conto della composizione dei corsi): il valore sintetico di ateneo per ciascun indicatore è stato ottenuto utilizzando delle aree di aggregazione omogenee al proprio interno. Ciascuna area di aggregazione (area) è costituita da tutti i CdS dello stesso tipo (triennale, specialistica/magistrale, a ciclo unico), della stessa Area CUN e con la medesima tipologia di accesso (libero o programmato).

Come si può vedere, se l'offerta formativa è sostanzialmente proporzionata all'attuale disponibilità di risorse dell'Ateneo, non altrettanto si può dire del N. di studenti iscritti e immatricolati.

Soddisfacenti appaiono le attività di orientamento rispetto alla media nazionale, anche con riferimento a quelle in itinere, come dimostra la buona produttività ottenuta dagli studenti in termini di cfu acquisiti; appaiono invece leggermente allungati i tempi necessari per il conseguimento dei titoli.

Sul fronte dell'internazionalizzazione, trova conferma il dualismo tra studenti in ingresso (segno positivo) e studenti in uscita (segno negativo).

Naturalmente, i dati disaggregati a livello di singolo corso costituiscono una fonte insostituibile di informazioni per le analisi condotte sistematicamente dai soggetti previsti dal Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo presenti nei vari dipartimenti.

4.3 Indici di bilancio

In attesa della definizione della batteria di indici che consentirà di confrontare i risultati dell'Ateneo con quelli del Sistema universitario, ai fini dell'apprezzamento della performance realizzata nella gestione economico-finanziaria si utilizzano i risultati espressi in sede di consuntivo, con riferimento specifico a tre elementi fondamentali:

1. l'utile/perdita d'esercizio
2. la consistenza del patrimonio netto
3. il cash flow dell'esercizio

La situazione, con riferimento ai tre ultimi esercizi 2013, 2014 e 2015, è la seguente:

	2013	2014	2015
1) utile d'esercizio	9.039.481,80	10.171.754,83	5.534.484,68
2) consistenza del patrimonio netto	-27.918.357,13	-15.813.257,80	-11.257.026,08
3) cash flow dell'esercizio	-2.076.891,48	-6.534.379,30	23.829,10

A proposito di questi risultati, il Rettore, nella sua Relazione al Bilancio di esercizio 2015, evidenzia che:

“Il bilancio consuntivo dell'anno 2015 presenta risultati di sicuro interesse non solo per analizzare l'esercizio appena trascorso ma anche per delineare il futuro del nostro Ateneo. Il fatto che per il terzo esercizio consecutivo la gestione annuale complessiva dell'Università di Siena abbia prodotto un risultato economico ampiamente positivo costituisce, infatti, la definitiva conferma del conseguimento delle condizioni strutturali di equilibrio economico e fornisce condizioni idonee a consolidare le iniziative di sviluppo promosse in questi anni. (...) La performance economica realizzata consente di ridimensionare fortemente, a soli 11,3 milioni di euro, l'importo negativo del netto patrimoniale (differenza fra attività e passività dello stato patrimoniale), dovuto agli esiti delle gestioni precedenti e all'adozione di criteri assai prudenziali nella valutazione dei beni immobiliare di nostra proprietà, fra i quali la Certosa di Pontignano e il Palazzo del Rettorato. (...) Passando all'analisi delle dinamiche finanziarie di Ateneo, il doveroso pagamento, avvenuto nel corso del 2015, di debiti maturati nei confronti del personale per 7,6 milioni di euro avrebbe potuto far insorgere tensioni nella gestione corrente di cassa. L'efficace gestione finanziaria posta in essere ha consentito, invece, di evitare particolari preoccupazioni, permettendo, al contempo, una produzione di cassa netta, nell'anno, pari a 2,1 milioni di euro. Tale valore positivo sarà ancora più elevato alla fine del 2016, non solo per l'assenza dei pagamenti straordinari propri del 2015, ma anche per il definitivo rimborso di uno dei mutui stipulati in passato e per le riscossioni in corso di importanti crediti vantati nei confronti dell'Azienda Ospedaliera Universitaria in relazione al Dipint. (...) Nella soddisfazione generale per il riequilibrio conseguito, vale la pena ribadire l'esigenza che in futuro si continui ad esercitare la prudenza amministrativa e l'attenzione ai temi della programmazione economica e finanziaria che hanno caratterizzato gli ultimi anni. Questo è necessario anche perché è difficile prevedere, per Siena come per tutti gli altri atenei italiani, quali saranno le implicazioni delle modificazioni in corso nei criteri di determinazione del Fondo di Finanziamento Ordinario, con la graduale introduzione del costo standard e l'aumento della quota premiale. L'incertezza per le Università italiane è tale, ormai, che se questo Paese intende veramente porre la conoscenza al centro delle proprie traiettorie di sviluppo deve provvedere senza indugio ad un adeguamento del FFO nazionale, che riequilibri un settore che in questi anni ha dovuto subire delle riduzioni nei

finanziamenti non riscontrabili in nessun altro comparto, oltre a semplificare un quadro normativo e regolamentare di riferimento divenuto eccessivamente pesante”¹².

4.4 Indici per la verifica della sostenibilità finanziaria

Si analizza, in questa sezione, l’evoluzione dei tre fondamentali indicatori calcolati all’interno della banca-dati Proper: *Indicatore spese di personale*, *Indicatore di indebitamento* ed *Indicatore di sostenibilità finanziaria* (ISEF).

Si tratta degli indicatori che sono più frequentemente adottati per misurare lo stato di salute di un ateneo e che, di conseguenza, possono limitare / ampliare la libertà di azione di un Ateneo (per es. in materia di possibilità di assunzione di personale, di attivazione di corsi ecc.).

Nella tabella che segue sono riportati i valori completi riferiti al 2013, al 2014 e al 2015¹³ (v. Banca dati Proper al 14-7-2016): ma, come già visto in altra parte della Relazione, i valori riferiti al 2015 non sono ancora stati ufficializzati.

Nonostante l’indeterminatezza del dato riferito al 2015, è sicuramente prevedibile che in questo anno si registri comunque un peggioramento rispetto all’anno precedente, per l’effetto congiunto dei seguenti elementi:

- 1) un aumento, già accertato, di circa 3 milioni di euro nelle spese del personale a carico dell’Università: questo accade, nonostante una diminuzione di circa 4 milioni di euro in termini di retribuzioni corrisposte, per la contrazione di circa 7,5 milioni dei finanziamenti esterni detraibili¹⁴;
- 2) una quasi certa contrazione del FFO che si auspica comunque di entità inferiore a quella stimata nel prospetto di calcolo allegato;
- 3) una contrazione, già accertata, di poco più di un milione di euro nelle entrate derivanti da tasse e contributi versati dagli studenti; tale contrazione è comunque quasi interamente controbilanciata da una riduzione di pari ammontare dei fitti passivi a carico dell’Università, che rappresentano l’unica variabile che nel 2015 evolve in modo favorevole rispetto al calcolo degli indicatori proposti in sede Proper.

La prospettiva è comunque quella di riportare il valore dell’ISEF oltre quota 1¹⁵, se non già nel 2016, almeno nel 2017: in questo anno si determinerà infatti una contrazione della spesa riferita ai mutui contratti, oltre ad una ulteriore riduzione delle spese di personale.

Ma naturalmente resta l’indeterminatezza della variabile FFO che potrebbe determinare il risultato, in un senso o nell’altro, indipendentemente dalle azioni poste in essere dall’Ateneo.

Peraltro, solo un incremento del FFO potrebbe contrastare il pesante fardello rappresentato dall’indebitamento pregresso il cui indicatore, in caso contrario, si manterrà ancora per qualche anno ben oltre la media nazionale.

¹² Bilancio di esercizio 2015, Relazione del Rettore, pagg. 4 e 5.

¹³ Il dato riferito al 2015 non è ancora ufficiale: i dati relativi a FFO e Programmazione triennale sono del tutto ipotetici e stimati in via prudenziale.

¹⁴ Nel 2015 è venuto meno il finanziamento Dipint da parte della Regione Toscana.

¹⁵ Un ateneo è ritenuto “virtuoso” quando il valore dell’ISEF è almeno uguale ad 1.

Tab. 28: Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria

	INDICATORI 2013			INDICATORI 2014			INDICATORI 2015		
	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ	Spese di personale	Finanz. Esterni	Spese Pers. a carico Univ
Docenti a tempo indet.	62.950.365	6.478.849	91.883.498	61.483.433	9.465.155	87.024.403	57.764.313	2.007.102	89.910.373
Dirigenti e PTA a tempo indet.	35.425.364			35.011.740			34.153.128		
Docenti a tempo det.	465.697	477.841		610.231	614.902		520.474	520.440	
Dirigenti e PTA a tempo det.	35.012	36.250		96.296	97.240		113.676	113.676	
Direttore Generale (1)	215.371		215.371	209.710		209.710	176.957		176.957
Fondo Contrattazione Integr. (2)	1.414.937		1.414.937	3.790.940		3.790.940	3.305.657		3.305.657
Trattamento Stip. Integr. CEL (3)				836.325		836.325	777.575		777.575
Contratti per incarichi insegn. (4)	2.493.300		2.493.300	2.180.245		2.180.245	2.144.865		2.144.865
TOTALE NUMERATORE (A)	103.000.046	6.992.940	96.007.106	104.218.920	10.177.297	94.041.623	98.956.645	2.641.218	96.315.427

(1) Importo desunto dalla banca dati DALIA: sono stati considerati lo stipendio, la tredicesima e a questi è stato aggiunto il 20% per stimare la retribuzione di Risultato (con oneri al 32,7%).

(2) Valore del Fondo certificato nel 2013 dal Collegio dei Revisori

(3) Importo desunto dalla banca dati DALIA: sono state considerate le voci economiche S996 e S999 (con oneri al 32,7%).

(4) Per Contratti di insegnamento si fa riferimento agli incarichi per attività di insegnamento, anche integrative, assegnati al Personale in servizio presso l'ateneo (incluse le ex supplenze) e al personale a contratto non dipendente dall'ateneo

	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette	Entrate complessive	Spese a riduzione	Entrate Nette
FFO	106.956.720		106.956.720	107.370.363		107.370.363	105.222.956		105.222.956
Programmazione Triennale	732.576		732.576	752.598		752.598	951.968		951.968
Tasse e contributi (4)	26.509.137	175.251	26.333.886	26.348.975	226.055	26.122.920	25.038.524		25.038.524
TOTALE DENOMINATORE (B)	134.198.433	175.251	134.023.182	134.471.936	226.055	134.245.881	131.213.448	0	131.213.448

(4) I dati sono ottenuti dall'Allegato Tasse dell'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi 2013 al netto della tassa regionale per il diritto allo studio e il bollo virtuale. Le Spese a Riduzione comprendono i Rimborsi agli studenti

INDICATORE SPESE DI PERSONALE (A/B)

2013

71,63%

2014

70,05%

2015

73,40%

	Valori	Valori	Valori
Rata annuale capitale + interess	10.049.445	10.049.445	10.049.356
TOTALE NUMERATORE (C)	10.049.445	10.049.445	10.049.356

	Valori	Valori	Valori
Entrate Nette (+)	134.023.182	134.245.881	131.213.448
Spese Pers. a carico Univ. (-)	96.007.106	94.041.623	96.315.427
Fitti passivi a carico Univ. (-)	5.455.255	5.315.465	4.245.513
TOTALE DENOMINATORE (D)	32.560.821	34.888.793	30.652.508

INDICATORE INDEBITAMENTO (C/D)

2013	2014	2015
30,86%	28,80%	32,78%

	Entrate complessive	82% Entrate Nette	Entrate complessive	82% Entrate Nette	Entrate complessive	82% Entrate Nette
FFO (+)	106.956.720		107.370.363		105.222.956	
Programmazione Triennale (+)	732.576		752.598		951.968	
Tasse e contributi (+)	26.333.886		26.122.920		25.038.524	
Fitti passivi a carico Univ. (-)	5.455.255		5.315.465		4.245.513	
TOTALE NUMERATORE (E)	128.567.927	105.425.700	128.930.416	105.722.941	126.967.935	104.113.707

	Valori	Valori	Valori
Spese Pers. a carico Univ.	96.007.106	94.041.623	96.315.427
Rata annuale capitale + interess	10.049.445	10.049.445	10.049.356
TOTALE DENOMINATORE (F)	106.056.551	104.091.068	106.364.783

ISEF - INDICATORE DI SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA (E/F)

2013	2014	2015
0,99	1,02	0,98

valori presunti

4.5 Contenimento e riduzione delle spese di funzionamento

Come più volte accennato, il risanamento dell'Ateneo ha comportato una serie di azioni di razionalizzazione e di contenimento e riduzione delle spese: in primis le spese di personale, ma subito dopo quelle di funzionamento.

Per quanto attiene alla razionalizzazione delle risorse dedicate al funzionamento, nel corso dell'anno 2015 è stata operata una analisi puntuale delle acquisizioni di beni e servizi cercando di individuare le categorie merceologiche di interesse generale per tutte le strutture dell'Ateneo che rispondono a fabbisogni standard. Tale analisi ha permesso di operare una programmazione puntuale che ha consentito di avviare una serie di "accordi quadro di Ateneo" a servizio sia delle strutture dell'Amministrazione centrale che dei Dipartimenti.

In particolare, nel corso dell'anno 2015, sono stati attivati 5 accordi quadro relativi ai servizi di catering, di stampa, di manutenzione delle autovetture e alle forniture di materiale da ferramenta e di gas tecnici. Queste operazioni consentono di aggregare la domanda muovendo verso procedure di scelta del contraente che stimolano maggiormente la competizione tra gli Operatori economici e, al contempo, riducono fortemente gli adempimenti amministrativi delle strutture universitarie, permettendo la definizione di acquisti più vantaggiosi e veloci. A titolo esemplificativo, si porta come riferimento il servizio di catering per il quale, nel corso dell'anno 2014, l'Università di Siena ha sostenuto costi vivi per circa € 80.000,00, attivando 46 contratti per affidamento diretto (importo medio per contratto € 1.500,00, oltre IVA) da 13 fornitori diversi. Con l'attivazione dell'accordo quadro, avvenuta nel giugno 2015, il fornitore unico di Ateneo è stato individuato con una procedura di cottimo fiduciario espletata sul mercato elettronico della Pubblica amministrazione, e con questi è stato stipulato un contratto valido per tutte le strutture universitarie, le quali – per acquisire il servizio - altro non devono fare che aderire all'accordo quadro, evitando tutte le incombenze relative alla procedura del sourcing. A parità di servizi erogati, i costi gestionali e di funzionamento (considerati i costi del personale e delle spese generali e i tempi dedicate alle procedure) si riducono praticamente della metà (da € 9.200,00 necessari per attivare 46 servizi di catering in affidamento diretto a € 4.750,00 necessari per 46 adesioni all'accordo quadro di Ateneo). Tali risultati impongono una riflessione attenta sulle modalità organizzative della funzione approvvigionamenti, nell'ottica di una promozione sempre più diffusa di acquisti aggregati e centralizzati almeno nella delicata fase di scelta del contraente.

Nel corso dell'anno 2015 sono poi continuate le puntuali verifiche sui costi relativi agli strumenti di lavoro, procedendo alla graduale dismissione delle numerose e varie apparecchiature informatiche (stampanti, fax, scanner) in favore di macchine multifunzioni di ultima generazione a servizio di più strutture che consentono risparmi di materie prime (carta, toner, etc.) energetici, amministrativi e gestionali (manutenzioni, sostituzione toner, etc.).

4.6 Raccordo tra obiettivi e risorse

La necessità di raccordare il ciclo della performance con l'allocazione delle risorse economico finanziarie è una necessità molto avvertita nell'Ateneo, e costituisce uno degli impegni più rilevanti assunti per il 2015 (v. Piano della Performance 2015).

Il collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse è, infatti, una fase fondamentale del ciclo di gestione della performance, dovendo gli obiettivi essere sempre correlati alla qualità e quantità delle risorse disponibili.

L'Ateneo già dal 2013 opera in regime di contabilità economico-patrimoniale e questo consente di superare i limiti del regime di contabilità finanziaria in termini di analisi dei costi per attività, progetti e prodotti.

Come abbiamo avuto modo di vedere in altra parte della relazione, nel 2015 vi è stato un ulteriore passo in avanti nel completamento dell'adozione del nuovo sistema contabile e con essa il modello di gestione della performance attraverso l'introduzione della fase di negoziazione dei budget all'interno del rinnovato processo di formazione del bilancio preventivo.

Non si è ancora potuto realizzare l'auspicato miglioramento dei sistemi informativi a supporto della programmazione, del monitoraggio e della valutazione, per mancanza di risorse dedicate: questo fronte, insieme all'implementazione della contabilità analitica, che aggiungerà un tassello fondamentale al completamento della strumentazione a supporto del controllo di gestione, e quindi anche della gestione della performance, merita sicuramente un'attenzione particolare nel processo di riorganizzazione dei servizi dell'ateneo che sarà definito nel corso del 2016.

5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

5.1 Pari opportunità

La tutela delle pari opportunità sul lavoro, unita all'impegno nel rimuovere gli ostacoli che ne impediscono la realizzazione e nel prevenire possibili situazioni di discriminazione, costituiscono i valori fondanti dell'impegno dell'Ateneo nello sviluppo di strumenti e iniziative tesi ad attuare e diffondere una cultura delle pari opportunità, con particolare attenzione alle questioni di genere, al fine di generare una coscienza diffusa e condivisa tra tutti i membri della comunità universitaria.

Il Comitato Pari Opportunità dell'Università di Siena, organo rappresentativo dei docenti, del personale tecnico amministrativo e degli studenti, è stato attivato nel gennaio 2005 con lo scopo di individuare le forme di discriminazione, dirette o indirette, che ostacolano la piena realizzazione delle pari opportunità, nell'ambito dell'attività di lavoro e di studio delle tre componenti universitarie (personale tecnico amministrativo, docente e componente studentesca), in particolare nell'orientamento e nella formazione professionale, nei percorsi formativi, nell'accesso al lavoro, nella retribuzione e nella progressione di carriera, nonché nella promozione delle iniziative necessarie per la conoscenza e informazione delle suddette forme di discriminazione e per la loro rimozione.

Il Comitato per le Pari Opportunità ha avuto assegnato, tra i suoi compiti principali, quello di formulare piani di "azioni positive" a favore delle lavoratrici e delle studentesse e misure atte a consentire l'effettiva parità tra i sessi e contro ogni forma di discriminazione, formulare proposte e raccomandazioni su argomenti di proprio interesse, riconoscere la peculiarità della presenza femminile nell'Ateneo, attraverso la rimozione di forme di espressione e di linguaggio indirizzate esclusivamente al maschile.

Tra le principali azioni realizzate dal Comitato, vi è stato il rafforzamento dell'attività del Centro di Ascolto per le Pari Opportunità, un progetto nato nel 2007 dall'esigenza di favorire l'affermazione, il rispetto dei diritti delle donne e di altri soggetti, sostenendoli nell'individuazione delle soluzioni più adatte ai problemi e nella consapevolezza delle risorse personali e di genere. Le aree di intervento principali riguardano l'esigenza di prevenire e intervenire in caso di comportamenti molesti e forme di discriminazione nei confronti della persona e soprattutto sostenerla nei momenti di crisi. Il servizio di *counseling*, gestito da due psicologhe, si propone l'ascolto empatico attraverso una relazione di aiuto efficace, sostegno e promozione di risorse personali utili per far emergere le violazioni dei diritti dell'identità di genere e contenere i disagi, psicologici e sociali, da esse derivate.

Nel corso dei lavori di riscrittura dello Statuto dell'Università di Siena, il Comitato ha dato il suo apporto con la proposta di alcune integrazioni al documento legate alla valorizzazione della diversità di genere.

Particolarmente significativo è stato l'accoglimento della richiesta del Comitato di una rappresentanza bilanciata dei sessi in ogni organismo di nomina dell'Ateneo e la richiesta di utilizzare un linguaggio non sessista.

L'art. 58 dello Statuto "Pari opportunità nella composizione degli organi d'Ateneo" prevede, infatti, che:

- “1. La composizione degli organi elettivi d'Ateneo avviene nel rispetto del principio delle pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso agli uffici pubblici. L'Università promuove l'applicazione di tale principio anche nelle procedure elettorali definite nel relativo Regolamento;
- 2 La composizione del Consiglio di Amministrazione e degli altri organi non elettivi d'Ateneo avviene garantendo una armonica presenza di entrambi i sessi;

3 La Comunità universitaria si impegna a promuovere un'equilibrata presenza di genere nella composizione degli organi”.

E' stata accolta, inoltre, la richiesta del Comitato di creare un Osservatorio di genere che agisca in sinergia con il C.U.G. (Comitato Unico di Garanzia), con funzioni consultive e propositive riguardo le politiche di genere. L'art. 46, dello Statuto, “Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”, recita al comma 4 che “ Il Comitato si avvale di un Osservatorio di genere, formato dalla sua componente femminile e da quattro componenti esterne al Comitato stesso, di cui una studentessa, designate secondo le modalità indicate dal Regolamento generale d'Ateneo, con funzioni conoscitive e propositive in ordine alle politiche di genere dell'Ateneo”.

Nell'ambito del processo di riorganizzazione dei servizi amministrativi avvenuto nel maggio 2011, l'Ateneo si è dotato di una unità organizzativa, l'Ufficio affari sociali, con il compito di curare le iniziative in materia di Servizi Sociali in favore del personale, svolgere attività di supporto alle funzioni del Mobility Manager e al C.U.G., organismo che assume, unificandole, tutte le funzioni che la legge, i contratti collettivi e altre disposizioni attribuivano ai Comitati Pari Opportunità e Mobbing.

L'iter di costituzione del C.U.G. è ancora in corso.

Emanato nel luglio 2011, il Codice etico della comunità universitaria prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche. La verifica sul rispetto del Codice etico da parte di tutta la comunità accademica è demandata alla Commissione etica, che sarà istituita successivamente, nel luglio 2012, con il compito aggiuntivo, previsto dallo Statuto, di curare l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione dell'eventuale sanzione prevista.

Il riferimento al senso di appartenenza alla comunità, da un lato, e alla responsabilità assunta in prima persona, dall'altro, trova la sua radice nelle forme di *soft law* di ispirazione anglosassone e segna il distacco dalla tradizionale impostazione del nostro diritto amministrativo, che affida invece il buon funzionamento dell'istituzione al potere disciplinare dell'ente pubblico, capace di astringere con norme e sanzioni proprie i comportamenti di tutti i soggetti operanti nella sua sfera d'influenza. Nel merito, va notato che all'attuazione di alcune specifiche previsioni della legge (ad es. le norme sul conflitto di interessi), la Commissione ha aggiunto per il nostro Ateneo alcune scelte qualificanti tra le quali, in particolare, l'attenzione alle pari opportunità, anche sulla scorta di quanto previsto dallo Statuto sulla valorizzazione della diversità di genere; l'art. 5 del Codice etico “Azioni positive per l'effettivo godimento dell'eguaglianza”, prevede, infatti, che “è richiesta costante attenzione alla necessità di promuovere le pari opportunità tra donna e uomo, con particolare riguardo al raggiungimento di elevati livelli di responsabilità nella vita accademica ed amministrativa”. “La stessa attenzione deve essere rivolta a superare gli svantaggi derivanti da qualsiasi condizione personale, nello studio, nel lavoro e nella ricerca”.

Alla fine del 2015, il 26,7% del corpo docente dell'Università di Siena appartiene al sesso femminile: 8 di esse detengono la carica di direzione dei 15 dipartimenti oggi esistenti (53,3%).

Per quanto riguarda il PTA, l'universo femminile rappresenta il 64,8% dell'organico totale: il personale di cat. D di sesso femminile si attesta su una percentuale sostanzialmente simile (63,3%), mentre più ridotta appare la rappresentanza femminile nella cat. EP (54,8%).

In termini di direzione di strutture di supporto tecnico/amministrativo, la quantità di posizioni affidate a dipendenti di sesso femminile è pari al 60,4 % del totale.

Nel corso del 2015 è stato avviato il Progetto di sperimentazione del **telelavoro**, con una disponibilità massima di venti postazioni.

Nel 2015 le postazioni utilizzate dai dipendenti, sulle 20 disponibili, sono state 9: hanno usufruito del telelavoro soprattutto dipendenti di sesso femminile (8 su 9). In larga misura il ricorso al telelavoro è legato alle fasi post-gravidanza e ad impedimenti dovuti a motivi di salute, anche solo temporanei.

E' stata inoltre aggiornata la valutazione del rischio stress lavoro correlato, condotta dal Centro Universitario per lo Studio e lo Sviluppo dei Sistemi di Prevenzione e Protezione dei Lavoratori (CUPreL): i dettagli dei risultati dell'indagine sono riportati nel report appositamente realizzato dallo stesso CUPrel

5.2. Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA

La struttura organizzativa dell'Università di Siena prevede, fin dal 2004, l'Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA, a cui sono state attribuite le seguenti competenze:

- Realizza le attività di orientamento, accoglienza e sostegno degli studenti disabili e con DSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento), ai fini di un loro pieno, consapevole e fruttuoso inserimento nella vita universitaria e, successivamente, nel mondo del lavoro;
- realizza le attività volte a facilitare l'inserimento degli studenti disabili e con DSA nella vita delle città sedi dell'università;
- promuove incontri di studio locali e nazionali sui temi dell'accoglienza e dell'accessibilità e sulle politiche di inclusione;
- assiste gli altri Uffici dell'Ateneo per la realizzazione di una piena accoglienza in occasione di convegni o altri eventi ospitati presso le strutture dell'Università;
- collabora con gli altri uffici dell'Ateneo per il sostegno al personale dell'Ateneo in situazione di disabilità.

Nel corso del 2015 l'Ufficio si è in particolare focalizzato sullo sviluppo delle tematiche dell'occupabilità degli studenti con disabilità, in coerenza con uno dei principali assi strategici dell'Ateneo fissati nel documento *Programmazione 2013-2015*.

Nel corso del 2015 l'Ufficio ha in particolare sviluppato una riflessione, condivisa con il Placement Office, sui *curriculum vitae et studiorum* (cv) dei nostri studenti o neo laureati con disabilità.

Molto spesso, gli eventuali datori di lavoro, di fronte ad un curriculum anche di buon livello accompagnato da una certificazione di disabilità, finiscono per tener conto solo della certificazione dimenticando la formazione descritta dal cv.

Si è pensato perciò di costruire uno strumento, partendo dall'ICF, che fosse in grado di mostrare le competenze e le abilità del futuro lavoratore a prescindere dalla disabilità e che desse contemporaneamente al datore di lavoro indicazioni su come predisporre l'ambiente di lavoro in modo da consentire tutta l'autonomia possibile nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Per costruire questo strumento, che è stato chiamato "Portfolio secondo ICF", sono stati predisposti dei tavoli di lavoro composti da personale dell'Ufficio e del Placement, da due rappresentanti di Confindustria Siena e da un esperto ICF.

In questi tavoli sono stati analizzati gli innumerevoli Item proposti dall'ICF, selezionando quelli che potevano meglio rispondere al compito fissato.

Contemporaneamente, insieme all'esperto ICF, sono stati fissati incontri con alcuni studenti e neo laureati con disabilità (e non) e DSA, per valutare con loro le domande da porre per la compilazione del portfolio e fare una prima sperimentazione.

I dati rilevati hanno dimostrato che lo strumento è in grado di distinguere in modo significativo le caratteristiche e le necessità di ognuno.

Inoltre, l'Ufficio è riuscito ad attivare due tirocini formativi per due nostri neolaureati con i progetti della regione Toscana Giovani Sì.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La redazione della Relazione sulla Performance è stata coordinata dalla Direzione generale, che si è avvalsa in particolare del supporto *dell'Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione*, soprattutto per la parte che ha riguardato l'analisi delle relazioni redatte dai responsabili delle posizioni organizzative seguendo uno schema standard composto da due sezioni:

Sezione 1 - Relazione sintetica (max 2 pagine) sulle attività svolte nel 2014

Sezione 2 – Obiettivi programmati, risultati raggiunti, scostamenti rispetto al target e motivazione

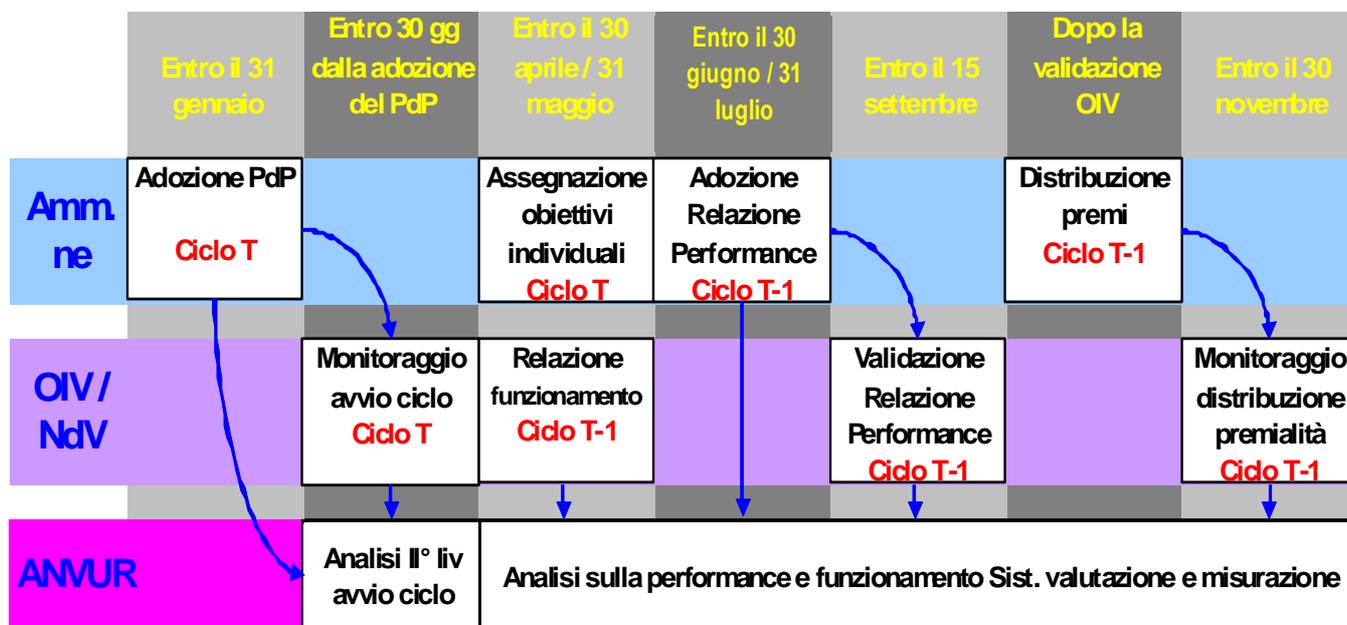
La restituzione delle schede da parte dei responsabili di unità organizzative è avvenuta entro il mese di maggio 2015.

Entro la stessa data sono state acquisite dall'Ufficio le relazioni dei Direttori di dipartimento a rendicontazione delle iniziative realizzate e/o delle pubblicazioni prodotte sul tema della sostenibilità.

Il documento sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di luglio e successivamente inviato al Nucleo di Valutazione il quale, in relazione alla sua funzione di OIV, dovrà provvedere alle attività di validazione (da concludersi entro il 15/09/2015).

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance seguirà, a regime, la seguente scansione temporale:



L'Ateneo sta continuando nel percorso di costruzione degli strumenti per una adeguata gestione del ciclo della Performance, seguendo il programma triennale indicato nel Piano 2014-2016.

Nell'impostazione finora seguita dall'Università di Siena, la definizione degli obiettivi operativi, che costituiscono il "cuore" del Piano della Performance, avviene a valle di un processo partecipato che coinvolge vari interlocutori; gli stessi interlocutori sono coinvolti successivamente nei processi di valutazione della performance e di rendicontazione dei risultati.

La partecipazione e la condivisione rappresentano sicuramente un punto di forza nel ciclo di gestione della performance nei termini in cui esse riescono a diffondere meglio il senso della direzione indicata dagli organi di governo nei documenti di programmazione.

Da un altro punto di vista esse possono però anche rappresentare un limite: la complessità e l'elevato numero di processi gestiti dall'Ateneo, si traduce, in alcuni casi, in parcellizzazione e disomogeneità degli obiettivi assegnati, che non sempre risultano caratterizzati da adeguati livelli di sfida e di progettualità. Inoltre, il coinvolgimento di molti soggetti, data la nota carenza di figure dirigenziali nell'Ateneo, rende molto dispersiva e faticosa la fase di rendicontazione e valutazione.

Non può non evidenziarsi come è proprio la carenza di figure dirigenziali a rendere incerto e spesso semplicemente formale il monitoraggio in itinere e l'emersione di elementi critici da approfondire; per questo motivo, tra le indicazioni più pregnanti che sono state comunicate ai responsabili delle strutture contestualmente alla notifica degli obiettivi fissati dal Piano della performance 2016 vi è stata quella di predeterminare i momenti di verifica e di rendicontare gli incontri, approfondendo gli aspetti critici che dovessero emergere e dando evidenza degli eventuali aggiustamenti in itinere.

Tra i punti di forza va sicuramente annoverata la forte *sponsorship* data a queste tematiche dagli attuali vertici dall'Ateneo e l'altrettanto forte attenzione da parte del Consiglio di Amministrazione alle attività di programmazione e rendicontazione dei risultati. Proprio queste sensibilità hanno reso possibile l'implementazione di un coerente sistema di pianificazione strategica che ha permesso di definire un altrettanto coerente sistema di programmazione operativa.

Questo elemento bilancia in parte la ancora debole diffusione della cultura della valutazione e della misurazione dei risultati all'interno dell'Ateneo e la scarsissima disponibilità di risorse dedicate: un punto sul quale sarà sicuramente necessario intervenire nell'immediato futuro è il potenziamento (qualitativo e quantitativo) delle risorse umane e organizzative dedicate alla gestione del processo di pianificazione e controllo dell'Ateneo.

Senza dimenticare che l'Università di Siena sconta, ancora oggi, un notevole ritardo nell'adeguamento e nell'integrazione dei sistemi informativi: questo genera, tra le altre cose, difficoltà e ritardi nel reperimento sistematico e diretto dei dati necessari al controllo di gestione. Al momento, la gestione degli obiettivi assegnati e la relativa rendicontazione avviene ancora con supporti informatici "rudimentali", che si traduce nella mancanza di un archivio strutturato e in una laboriosa serie di allineamenti manuali: bisognerebbe invece avere a disposizione almeno un sistema distribuito via web che consenta di raccogliere la proposta di obiettivi e la richiesta dei budget e, successivamente, che ne consenta il monitoraggio in itinere e la rendicontazione finale.

Nell'immediato, per dare maggior coerenza e integrazione alle diverse fasi di programmazione (budget previsionale e definizione obiettivi) evidenziando e tracciando il legame esistente fra l'assegnazione delle risorse e degli obiettivi, si potrebbe intanto esplorare la possibilità di utilizzo del modulo U-Budget del sistema U-GoV di CINECA. Inoltre, aspetti di miglioramento sicuramente conseguibili nel breve periodo sono sicuramente legati alla possibilità di rafforzare l'integrazione sotto vari aspetti quali la *laison* tra obiettivi del sistema universitario (programmazione triennale), obiettivi strategici, obiettivi gestionali e organizzativi e obiettivi personali, tra le diverse iniziative di valutazione (AVA, VQR e Performance); e tra le diverse

“anime” che compongono l’organizzazione universitaria (centro e periferia), costruendo obiettivi trasversali.

La possibile chiave per rendere possibili l’integrazione di tutti questi aspetti era stata identificata, già nel Piano della performance 2014-16, nella visione per processo, con la proposta di un articolato progetto organico di revisione organizzativa. Per vari motivi, dovuti principalmente alla carenza di risorse, il progetto è stato congelato, ma bisognerà presto riprenderlo in mano; mappare i processi consente infatti una più agevole impostazione della funzione di controllo di gestione attraverso l’elaborazione di indicatori input/output e di efficienza ed efficacia, oltre che facilitare la definizione di obiettivi trasversali all’organizzazione (per es revisione dei processi didattici, di ricerca e di internazionalizzazione). Senza considerare la possibilità di facilitazione offerte nell’affrontare le tematiche maggiormente legate all’anticorruzione.

La preannunciata revisione organizzativa può essere l’occasione giusta per riprendere in mano la materia, perché partendo dall’analisi dei processi dell’Ateneo si potrà costruire una struttura organizzativa coerente che ne faciliti la gestione complessiva.

All. 1

OBIETTIVI, TARGET e RISULTATI 2015

PER UNITA' ORGANIZZATIVA

Area Affari Generali e Legali	STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
				Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Area Affari Generali e Legali										
Totale obiettivi individuali responsabile Area Affari Generali e Legali										
Ufficio legale e contenzioso	Implementazione della digitalizzazione fascicoli contenziosi	Inserimento in cancelleria telematica atti endoprocedimentali e costitutivi in giudizio		70,0		35,0	100%	70,0		35,0
Ufficio legale e contenzioso	Semplicificazione ed efficacia monitoraggio contenzioso	Gestione diretta delle cause civile anche in secondo grado (Corte d'Appello)		30,0		15,0	100%	30,0		15,0
Totale Ufficio legale e contenzioso				100,0		50,00		100,0		50,0
Divisione atti normativi e affari istituzionali										
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Regolamento Generale di Ateneo	Proposta articolato (80%) Passaggio in S.A. (100%)			30	15,0	80%		24,0	12,0
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Adeguamento Regolamenti didattici dei Corsi di Studio a organizzazione e normativa post L. n.240/2010	Revisione di almeno n. 25 Regolamenti (50%) Parere CdA (75%) Approvazione S.A. e DD.RR.(100%)			30	15,0	100%		30,0	15,0
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Revisione Regolamento Didattico di Ateneo	Proposta articolato (80%) Passaggio in CdA (100%)			20	10,0	100%		20,0	10,0
Divisione atti normativi e affari istituzionali	Regolamento dell'Organismo preposto al benessere degli animali utilizzati a fini scientifici	Predisposizione modifiche (50%) Parere CdA (75%) Approvazione S.A. e D.R. (100%)			20	10,0	100%		20,0	10,0
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione atti normativi e affari istituzionali					100,0	50,0			94,0	47,00
TOTALE Divisione atti normativi e affari istituzionali					100,0	50,0			94,0	47,00
TOTALE Area Affari Generali e Legali						100,0				97,0

Area del Personale			PESI			grado di conseguimento	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Area del Personale						risultati attesi			
Totale obiettivi individuali responsabile Area del Personale									
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Procedure valutative per il reclutamento di professori di ruolo di prima e seconda fascia - artt. 24 e 18 Legge n. 240/2010	Gestione di tutte le fasi concorsuali dall'emissione del bando all'approvazione degli atti (100%)	40,0		8,0	100%	40,0		8,0
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Procedure concorsuali e selettive per assegni di ricerca, ricercatori a tempo determinato, servizio civile nazionale e regionale, personale tecnico e amministrativo.	Gestione di tutte le fasi concorsuali dall'emissione del bando all'approvazione degli atti (100%)	30,0		6,0	99%	29,7		5,9
Servizio concorsi e procedimenti elettorali	Procedure elettorali per le rappresentanze del personale tecnico e amministrativo in Senato Accademico. Nomina degli organi di governo, ausiliari, di valutazione e controllo dell'Ateneo. Nomina/decadenza/cessazione rappresentanze studentesche negli Organi di Ateneo e di Dipartimento.	Gestione delle varie fasi dei procedimenti elettorali dal decreto di indizione delle votazioni alla proclamazione e nomina degli eletti. Verifica condizioni di decadenza/cessazione e valutazione incompatibilità/legittimità nomine. (100%)	30,0		6,0	100%	30,0		6,0
Totale Servizio concorsi e procedimenti elettorali			100,0		20,0		99,7		19,9
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Migrazione carriere del personale strutturato da SIGRU verso UGOV/CSA e successiva integrazione SIGRU-UGOV/CSA.	Studio problematiche di migrazione e individuazione delle incongruenze nei dati (50% - entro 30/06/2015); Predisposizione programmi di migrazione (25% - entro 31/10/2015); Predisposizione integrazione (25% entro 31/12/2015)	40,0		8,0	70%	28,0		5,6
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Rilevazione periodiche ministeriali (es. Dalia) e su richiesta strutture interne all'Ateneo con estrazione da banca dati SIGRU.	Analisi (40% - entro 30/06/2015); Predisposizione modifiche ai programmi (40% entro 31/12/2015); Analisi definitiva a seguito di feedback (20% entro 31/12/2015)	10,0		2,0	80%	8,0		1,6
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Gestione incarichi interni ed esterni, conferiti o autorizzati, retribuiti, con eventuali pagamenti associati, e gratuiti per monitoraggio completo sia ai fini della trasparenza che dell'Anagrafe delle Prestazioni compreso le procedure per la gestione delle informazioni inerenti la ripartizione dei proventi provenienti dalle attività in conto terzi.	Analisi sul monitoraggio di ogni tipologia di incarico conferito (40% - entro 30/06/2015); Predisposizione modifiche ai programmi (40% entro 31/12/2015); Analisi definitiva a seguito di feedback (20% entro 31/12/2015)	30,0		6,0	100%	30,0		6,0
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Consolidamento procedure di previsione di spesa per quanto riguarda le spese fisse del personale docente, del personale tecnico-amministrativo, dei collaboratori ed esperti linguistici e dei ricercatori a tempo determinato (in servizio, impegni, risparmi aspettative).	Studio problematiche di consolidamento e snellimento dei calcoli (65% - entro 30/08/2015); Predisposizione calendarizzazione (25% - entro 31/12/2015); Analisi definitiva a seguito di feedback (10% entro 31/12/2015)	10,0		2,0	45%	4,5		0,9
Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale	Adeguamento delle procedure in essere a seguito di variazioni normative ministeriali e/o di processi e procedure amministrative interne.	Analisi modifiche alla banca dati (40% - entro 30/06/2015); Predisposizione modifiche ai programmi (50% entro 31/12/2015); Analisi definitiva a seguito di feedback (10% entro 31/12/2015)	10,0		2,0	100%	10,0		2,0
Totale Servizio manutenzione procedure informatiche e reporting per il personale			100,0		20,0		80,5		16,1

Ufficio amministrazione personale docente	Piano straordinario degli associati: predisposizione degli atti di competenza per le procedure per la chiamata, la nomina in ruolo e la presa di servizio.	Predisposizione e invio all'approvazione (degli organi) o alla firma (del MR e/o DG) di tutti gli atti il cui iter è stato ultimato in tempo utile per l'approvazione/firma entro i termini previsti dal piano straordinario per la chiamata dei professori di seconda fascia per gli anni 2012 e 2013 (100%)	30,0		6,0	100%	30,0		6,0
Ufficio amministrazione personale docente	Predisposizione di un nuovo "Regolamento per il rilascio di autorizzazioni relative al conferimento di incarichi retribuiti al personale docente"	Predisposizione nuovo regolamento (60%) Invio agli organi competenti per parere/approvazione (90%) Approvazione nuovo regolamento (100%)	40,0		8,0	60%	24,0		4,8
Ufficio amministrazione personale docente	Implementazione su procedure disponibili sui sistemi CINECA delle procedure riconducibili all'applicativo "GESTDISC" (modulo di Sigru)	Individuazione degli applicativi e moduli CINECA (UGO V/CSA/ESSE3) a cui ricondurre le procedure attualmente svolte su "GESTDISC" (30%) Individuazione di almeno una procedura interamente "migrabile" sulla piattaforma CINECA (60%) Definizione del percorso di migrazione in termini di requisiti e di modifiche ai processi attuali sia interni che esterni alla struttura (90%) Avvio della migrazione della procedura individuata eventualmente con il mantenimento della procedura attuale (100%)	30,0		6,0	0%	0,0		0,0
Totale Ufficio amministrazione personale docente			100,0		20,0		54,0		10,8

	PESI			grado di conseguimento	RISULTATO		
	Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Divisione personale tecnico e amministrativo e servizio sanitario				risultati attesi			
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione personale tecnico e amministrativo e servizio sanitario					100,0		

Ufficio affari sociali	Costituzione Comitato Unico di Garanzia (CUG)	Individuazione personale T.A. segnalato dalle OOSS rappresentative (1 titolare 1 supplente) tenendo conto dell'equilibrio di genere (40%); individuazione dei membri da parte dell'Amministrazione (in seguito a manifestazione di volontà di aderire al CUG e successiva valutazione dei requisiti). Pari numero comprendendo personale docente e studenti, tenendo conto dell'adeguato equilibrio di genere (80%); nomina del CUG con disposizione del Direttore Generale con dettaglio delle relative competenze (100%)	100,0	16,0	3,2	20%	20,0	3,2	0,6
Totale Ufficio affari sociali			100,0	16,0	3,2		20,0	3,2	0,6

Ufficio formazione del personale	Implementare l'offerta dei corsi di lingua inglese mutuati dalla programmazione didattica dei singoli dipartimenti. Progettazione e corsi di lingua inglese.	Individuazione dei fabbisogni formativi di lingua inglese di specifico interesse dell'Ateneo ed individuazione delle strutture interessate dell'Ateneo con Direttore Generale(30%) Verifica costo/beneficio con CLA (centro linguistico di Ateneo)(70%) Avvio test di verifica conoscenza lingua e inizio attività formativa entro settembre 2015(100%)	30,0	6,3	1,3	100%	30,0	6,3	1,3
Ufficio formazione del personale	Gestione della transizione da percorsi formativi con modalità di erogazione di tipo frontale a corsi di formazione in modalità on line	Erogazione di almeno un percorso formativo on line entro il 31 dicembre 2015(100%)	40,0	8,4	1,7	50%	20,0	4,2	0,8
Ufficio formazione del personale	Individuare collaborazioni con università straniere in modo da attivare stage e tirocini formativi su best practices di interesse per l'Ateneo	Attivare almeno una convenzione con Ateneo straniero entro il 31 dicembre(100%)	30,0	6,3	1,3	10%	3,0	0,6	0,1
Totale Ufficio formazione del personale			100,0	21,0	4,2		53,0	11,1	2,2

Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Passaggio al nuovo sistema di rilevazione delle presenze	Adozione nuove regole dell'orario di lavoro del personale tecnico amministrativo (70%) - adozione software entro il 30.12.2015 (100%)	40,0	8,4	1,7	100%	40,0	8,4	1,7
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Fondi per il salario accessorio del personale tecnico amministrativo e dirigente (a preventivo e a consuntivo)	Supporto al Direttore Generale nella determinazione dei Fondi per il salario accessorio del personale tecnico amministrativo e dirigente (a preventivo e a	20,0	4,2	0,8	80%	16,0	3,4	0,7
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Sottoscrizione del Contratto collettivo integrativo di cui all'art 4, comma 2, lett. K, del CCNL vigente sui criteri generali per la ripartizione delle risorse di cui all'art. 86 del CCNL stesso (lavoro straordinario) tra le	Sottoscrizione dei testi contrattuali entro il 31.07.2015 (100%)	15,0	3,2	0,6	100%	15,0	3,2	0,6
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Sottoscrizione del Contratto collettivo integrativo per la definizione dei criteri generali per le modalità di determinazione dei valori retributivi collegati ai risultati e al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla realizzazione di specifici progetti, ex art. 76 del CCNL	Sottoscrizione dei testi contrattuali entro il 31.08.2014 (100%)	15,0	3,2	0,6	100%	15,0	3,2	0,6
Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari	Predisposizione del nuovo regolamento/CCI per le Peo del personale TA	Analisi e ricognizione degli elementi in possesso dell'Amministrazione valutabili al fine delle progressioni orizzontali di carriera del personale TA	10,0	2,1	0,4	100%	10,0	2,1	0,4
Totale Ufficio gestione risorse umane, relazioni sindacali e procedimenti disciplinari			100,0	21,0	4,2		96,0	20,2	4,0

Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Pesatura posizioni organizzative	Pesatura posizioni organizzative coperte dal personale D ed EP anni 2013, 2014 e 2015 (70%) - ulteriore sviluppo del sistema di pesatura che entri a regime dal 2016 (100%)	50,0	10,5	2,1	90%	45,0	9,5	1,9
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Adozione modulo Cineca gestione organico - valutazione personale	Analisi fattibilità (70%) - adozione software (80%) - predisposizione modulo per la valutazione 2015 nel 2016 (100%)	25,0	5,3	1,1	80%	20,0	4,2	0,8
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Valutazione personale categoria EP per liquidazione retribuzione di risultato - anni 2011, 2012, 2013 e 2014	Predisposizione della reportistica a supporto della valutazione da parte del DG (80%) - Liquidazione della retribuzione di risultato entro novembre 2015 (100%)	15,0	3,2	0,6	90%	13,5	2,8	0,6
Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione	Supporto alla predisposizione del nuovo regolamento per le Peo del personale TA	Analisi e ricognizione degli elementi in possesso dell'Amministrazione valutabili al fine delle progressioni orizzontali di carriera del personale TA (100%)	10,0	2,1	0,4	0%	0,0	0,0	0,0
Totale Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione			100,0	21,0	4,2		78,5	16,5	3,3

Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Evasione dell'arretrato relativo ai pagamenti delle guardie mediche e straordinari in regime di pronta disponibilità anno 2014.	Redazione di un documento condiviso con l'Azienda ospedaliera che disegni il percorso per evadere l'arretrato relativo ai pagamenti delle guardie mediche e straordinari in regime di pronta disponibilità (100%)	35,0	7,4	1,5	100%	35,0	7,4	1,5
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Messa a regime verbali paritetica	Redazione dei verbali sino a settembre 2015 (100%)	30,0	6,3	1,3	90%	27,0	5,7	1,1
Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario	Passaggio al nuovo sistema di rilevazione delle presenze	Adozione nuove regole dell'orario di lavoro per il personale convenzionato (50%) -supporto alla programmazione del software (80%) - adozione software entro il 30.12.2015 (100%)	35,0	7,4	1,5	80%	28,0	5,9	1,2
Totale Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario			100,0	21,0	4,2		90,0	18,9	3,8
TOTALE Divisione personale tecnico e amministrativo e servizio sanitario				100,0	20,0			69,9	14,0

Divisione trattamenti economici e pensioni	PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO			
	Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area	
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione trattamenti economici e pensioni								
			100,0					

Ufficio stipendi	Dematerializzazione documenti: pubblicazione e consultazione cedolini e certificazioni fiscali online del personale strutturato	Produzione e stampa cedolini e certificazioni fiscali in PDF da CSA (50%). Caricamento documenti online (70%). Allineamento profili degli utenti sia su CSA che su U-GOV per la consultazione (100%). Alla data odierna tutti i cedolini dal 2005 del personale strutturato sono online (100%). A regime la pubblicazione mensile dei cedolini e annuale delle certificazioni fiscali.	50,0	15,0	3,0	100%	50,0	15,0	3,0
Ufficio stipendi	Adeguamento/ottimizzazione workflow stipendi e relativi adempimenti mensili e annuali a seguito dell'adozione di U-Gov contabilità.	Analisi bisogni e fabbisogni (30%) Implementazione e ottimizzazione nuove procedure (70%) Standardizzazione processi/saving time (100%)	50,0	15,0	3,0	100%	50,0	15,0	3,0
Totale Ufficio stipendi			100,0	30,0	6,0		100,0	30,0	6,0

Ufficio trattamenti economici	Predisposizione della certificazione dei redditi CU 2015 per i ruoli gestiti dall'Ufficio. Start-up nuovo procedimento informatico.	Predisposizione della certificazione dei redditi CU 2015 per i ruoli gestiti dall'Ufficio. Start-up nuovo procedimento informatico.	40,0	12,0	2,4	100%	50,0	15,0	3,0
Ufficio trattamenti economici	Fatturazione Elettronica; ricezione, accettazione; lavorazione documenti; emissione ordinativo di pagamento. Start-up nuovo procedimento informatico.	Acquisizione competenze teoriche (20%); importazione e gestione delle fatture elettroniche (50%); creazione e liquidazione del documento gestionale (30%)	60,0	18,0	3,6	100%	50,0	15,0	3,0
Totale Ufficio trattamenti economici			200,0	30,0	6,0		100,0	30,0	6,0

Ufficio Pensioni	Ricalcolo della Buonuscita ai docenti cessati negli anni 2010-2013 entro i termini di prescrizione, a seguito della liquidazione del DPCM 27/07/2010.	Individuazione del personale docente cessato negli Anni 2011, 2012, 2013 – circa 160 unità (10%); Redazione, per ciascun avente diritto, della nuova "Situazione Partitaria" attestante tutte le voci stipendiali percepite negli ultimi 10 anni, integrata con le ultime spettanze liquidate. (50%); Preparazione del Modello PL2 per il calcolo Buonuscita (90%); Inoltro all'INPS-INPDAP di tali Modelli, per permettere all'Ente Previdenziale di provvedere alla Liquidazione delle spettanze a tutti gli interessati, entro Luglio 2015.(100%)	50,0	20,0	4,0	100%	50,0	20,0	4,0
Ufficio Pensioni	Preparazione ed invio all'INPS-INPDAP delle pratiche pensionistiche con decorrenza dai mesi di Ottobre, Novembre e Dicembre 2015.	Individuazione del personale interessato (circa 40 unità) (10%); istruttoria delle pratiche pensionistiche (90%); inoltro delle stesse all'INPS -INPDAP tra la fine di Agosto ed il Mese di Settembre (100%).	45,0	18,0	3,6	100%	45,0	18,0	3,6
Ufficio Pensioni	Smaltimento delle richieste arretrate relative al rilascio dei modelli PA04.	Quantificazione delle richieste arretrate di Mod. PA04 (10%); riduzione dell'arretrato nella misura del 20% delle richieste ricognite.(100%)	5,0	2,0	0,4	100%	5,0	2,0	0,4
Totale Ufficio Pensioni			100,0	40,0	8,0		100,0	40,0	8,0
TOTALE Divisione trattamenti economici e pensioni				100,0	20,0			100,0	20,0
TOTALE Area del Personale					100,0				80,8

Area edilizia			PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Area edilizia									
Totale obiettivi individuali responsabile Area edilizia									
Servizio di prevenzione e protezione	Monitoraggi ambientali degli agenti chimici utilizzati all'interno dei laboratori di ricerca e di didattica per l'aggiornamento della Valutazione del Rischio Chimico	Predisposizione dei monitoraggi sulla base delle sostanze utilizzate (10%) Effettuazione dei campionamenti all'interno dei locali campionatori passivi e analisi in laboratorio delle concentrazioni di inquinanti (40%) Verifica dei dati ottenuti e attuazione	30,0		15,0	100%	30,0	15,0	
Servizio di prevenzione e protezione	Monitoraggi di legionella all'interno dei locali serviti da impianti di condizionamento per l'aggiornamento della Valutazione del Rischio Biologico	Predisposizione dei monitoraggi sulla base delle destinazioni d'uso dei locali (10%) Effettuazione dei campionamenti all'interno dei locali (40%) Verifica dei dati ottenuti e attuazione delle misure di miglioramento (50%) (I monitoraggi termineranno)	30,0		15,0	10%	3,0	1,5	
Servizio di prevenzione e protezione	Attuazione di un Sistema di Gestione Emergenze (SGA)	Progettazione ed elaborazione delle procedure e della modulistica necessaria per l'attuazione del sistema di gestione (40%) Attuazione delle misure (30%) Riesame e risoluzione delle non conformità	30,0		15,0	40%	12,0	6,0	
Servizio di prevenzione e protezione	Progettazione ed elaborazione delle procedure e della modulistica necessaria per l'attuazione del sistema di gestione (40%) Attuazione delle misure (30%) Riesame e risoluzione delle non conformità.	Progettazione del documento (40%) Stesura del documento (40%) Verifica di applicabilità a strutture appartenenti all'area Scientifica, Umanistica e Amministrativa (10%) Riesame e correzioni (10%)	10,0		5,0	80%	8,0	4,0	
Totale Servizio di prevenzione e protezione			100,0		50,0		53,0	26,5	
Ufficio tecnico	Realizzazione interventi su progetti edilizi specifici	Realizzazione al 31/12/2015 di n. 11 interventi straordinari specifici sugli immobili universitari che riguardano le strutture edilizie e la riorganizzazione degli spazi. In dettaglio: 1- Copertura edificio Funaioli Mazzi zona A; 2- Copertura edificio Funaioli Mazzi zona B; 3- Adeguamento Aula Magna Complesso Didattico Laterino; 4- Realizzazione S. Chiara Lab; 5- Realizzazione nuovo laboratorio NMR Polo Scientifico S. Miniato; 6- Realizzazione nuovo laboratorio Sistemi percettivi Polo Scientifico S. Miniato; 7- Realizzazione nuovi uffici zona ponte diagonale Polo Scientifico S. Miniato; 8- Copertura porzione edificio S. Chiara; 9- Copertura porzione edificio geochimica Laterino; 10- Rifacimento dei	25,0		12,5	95%	23,8	11,9	
Ufficio tecnico	Miglioramento aspetti funzionali e parametri manutentivi degli immobili	Realizzazione interventi ordinari e straordinari di manutenzione volti al miglioramento della funzionalità e fruibilità degli immobili da parte degli studenti e dei lavoratori. In particolare al 31/12 saranno terminati n. 5 interventi specifici: 1- edificio via Fieravecchia; 2- edificio S. Francesco; 3- Complesso didattico Le	25,0		12,5	100%	25,0	12,5	
Ufficio tecnico	Progettazione del nuovo contratto di manutenzione "Global Service" 2016-2020	Progettare ed elaborare di tutta la documentazione necessaria all'affidamento del nuovo unico contratto di manutenzione "Global Service", in sostituzione degli attuali contratti. Pubblicazione del Bando entro il	30,0		15,0	90%	27,0	13,5	
Ufficio tecnico	Analisi e valutazione della vulnerabilità sismica degli immobili	Attivare delle procedure di analisi e valutazione della vulnerabilità sismica degli edifici ed elaborare conseguentemente specifici piani di emergenza in collaborazione con il Servizi di Prevenzione e Protezione. Si prevede l'elaborazione di n. 5 schede	20,0		10,0	80%	16,0	8,0	
Totale Ufficio tecnico			100,0		50,0		91,8	45,9	
TOTALE Area edilizia					100,0			72,4	

Area Logistica		PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO				
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.		Area	Uffici	Divis.	Area	
Area Logistica		Totale obiettivi individuali responsabile Area Logistica								
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio immobiliare										
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio immobiliare	Smaterializzazione del processo degli acquisti di beni e servizi, con particolare riferimento a quelli in economia	Adeguamento modelli documenti gestionali (disposizione, ordine, conferma, collaudo) alle peculiari esigenze connesse all'adozione della firma digitale, alla trasmissione mediante posta elettronica certificata o piattaforme web di acquisto ed alla fatturazione elettronica (100%)		30,0	30,0	100%		30,0	30,0	
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio immobiliare	Programmazione delle acquisizioni di beni e servizi per l'anno 2016 e i successivi	Individuazione fabbisogni (50%), Individuazione procedure acquisto (30%), Individuazione R.U.P. (10%), Deliberazione C.d.A. (10%)		22,5	22,5	100%		22,5	22,5	
Divisione appalti, convenzioni e patrimonio immobiliare	Accordi quadro per approvvigionamento di beni e servizi di utilità comune a più Strutture	Predisposizione atti gara (50%), Procedura gara (30%), Stipula accordi (20%)		22,5	22,5	100%		22,5	22,5	
		Totale obiettivi individuali responsabile Divisione appalti, convenzioni e patrimonio immobiliare				75,0	75,0		75,0	75,0
Ufficio convenzioni	Decentramento contrattuale: contratti di comodato di beni mobili	Stesura fac simile contratto (50%), Approvazione CdA (50%)	50,0	12,5	12,5	100%	50,0	12,5	12,5	
Ufficio convenzioni	Circolare sull'imposta di bollo nei contratti/convenzioni	Stesura circolare informativa agli Uffici/Dipartimenti (100%)	50,0	12,5	12,5	100%	50,0	12,5	12,5	
		Totale Ufficio convenzioni			100,0	25,0	25,0	100,0	25,0	25,0
		TOTALE Divisione appalti, convenzioni e patrimonio immobiliare				100,0			100,0	
		TOTALE Area Logistica					100,0			100,0

Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico			PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico									
Totale obiettivi individuali responsabile Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico									
Liaison office	Organizzazione di quattro corsi di formazione con il coinvolgimento di almeno 60 studenti. I corsi saranno erogati a seguito del finanziamento POR CREO - Tuscan Start-up Academy-Regione Toscana.	Diffusione dell'iniziativa per la sensibilizzazione all'imprenditoria giovanile (30%), coinvolgimento di 60 studenti durante i sei mesi di erogazione dei corsi (100%).	35,0		11,7	100%	35,0		11,7
Liaison office	Organizzazione di cinque incontri sul tema dell'imprenditoria giovanile dal titolo "Aperitivi con le imprese" all'interno del progetto di Ateneo Usiena open.	Far incontrare studenti e imprenditori (20%), coinvolgere almeno 200 studenti e oltre 12 aziende in quattro incontri da aprile a settembre 2015 (90%). Rivalutare il Collegio Santa Chiara quale struttura per l'incubazione di impresa (100%).	20,0		6,7	100%	20,0		6,7
Liaison office	Sensibilizzazione all'imprenditoria giovanile	Fornire gli strumenti di base per l'avvio di una start-up (70%). Favorire la piena collaborazione ed integrazione con le iniziative promosse in ambito Santa Chiara Lab coordinandosi con i colleghi responsabili dei vari progetti (100%).	25,0		8,3	50%	12,5		4,2
Liaison office	Gestione proprietà intellettuale.	Mantenimento, prosecuzione e ampliamento portafoglio brevettuale di Ateneo a titolarità unica e congiunta (50%). Monitoraggio accordi di valorizzazione in essere e individuazione nuovi partner commerciali (100%).	20,0		6,7	85%	17,0		5,7
Totale Liaison office			100,0		33,3		84,5		28,2
Divisione ricerca									
Divisione ricerca	Incremento qualitativo della partecipazione dei ricercatori dell'Università alle iniziative regionali, nazionali, comunitarie ed internazionali per la ricerca scientifica	Incremento numero progetti approvati e finanziamenti introitati - Particolare impulso ai bandi Horizon 2020, Europea Creativa, LIFE+, DG Justice (40%). Bandi nazionali (SIR, Diffusione Cultura Scientifica; possibile lancio nuovo bando PRIN - 70%); bandi regionali (POR FESR, FAS Salute e FAR FAS). Impegno su bandi regionali per repertorio laboratori di ricerca e infrastrutture di ricerca (100%)		20,0	6,7	100%		20,0	6,7

Divisione ricerca	Piano integrato per supporto ai ricercatori - componenti del team di lavoro costituito ad hoc per lo sviluppo delle varie fasi dell'iter progettuale e interfaccia con i ricercatori e il personale tecnico-amministrativo dei dipartimenti.	Ricerca e informazione mirata sulle opportunità di finanziamento, assistenza nell'inoltro dei progetti, ammissione ai finanziamenti, stipula contratti, Consortium Agreements, modalità operative varie in fase esecutiva; Horizon 2020 e altre iniziative comunitarie e internazionali (tutto l'arco dell'anno - 50%); MIUR e altri Enti (presentazione nuovi progetti nazionali e iter successivo al finanziamento - 70%); Regione Toscana (Bandi ed iter successivo al finanziamento per tutto l'arco dell'anno 100%)		25,0	8,3	100%		25,0	8,3
Divisione ricerca	Santa Chiara Lab: integrazione strutture tecnico-amministrative coinvolte nello sviluppo delle attività di ricerca e trasferimento tecnologico	Integrazione logistica presso struttura Santa Chiara (50%); promozione interfaccia Università - operatori esterni per incrementare progetti in collaborazione (80%); USiena Industry Gateway: dati per implementazione gateway informatico (100%).		25,0	8,3	60%		15,0	5,0
Divisione ricerca	Formazione specifica del Personale della Divisione e dell'Ateneo in generale che opera nel settore ricerca; coordinamento interno ed esterno per le attività inerenti il settore	Corsi di formazione APRE Roma su contenuti Horizon 2020 ad hoc per tutto il personale (30%); partecipazione eventi informativi e formativi (iniziative varie - 70%); partecipazione a gruppi locali e nazionali di lavoro e coordinamento - confronto e armonizzazione procedure con altri Atenei (continuo, 100%)		20,0	6,7	100%		20,0	6,7
Divisione ricerca	Procedure on-line per la ricerca scientifica. Predisposizione ed elaborazione dati e informazioni inerenti il settore	Implementazione Participant Portal Commissione Europea; COST; CINECA; Sviluppo Toscana (30%). Aggiornamento database interni ed esterni (continuo, 70%); Relazione ex L. 1/2009 (100%)		10,0	3,3	100%		10,0	3,3
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione ricerca				100,0	33,3			90,0	30,0
TOTALE Divisione ricerca				100,0	33,3			90,0	30,0
Divisione relazioni internazionali									
Divisione relazioni internazionali	Organizzazione strutture facenti capo alla Divisione	Definizione responsabilità delle strutture: n.2 riunioni di staff a settimana entro il 31/03/2015 (50%); definizione incarichi progetti attività entro 30/04/2015 (75%); pianificazione eventi 2016 entro il 31/10/2015 (100%)		15,0	5,0	100%		15,0	5,0

Divisione relazioni internazionali	Sviluppo strategie e mezzi per implementazione attività internazionale	Analisi e applicazione di linee innovative tese a sviluppare l'attività di promozione del nostro Ateneo a livello internazionale entro 31/03/2015 (50%); Semplificazione procedure inerenti la mobilità degli studenti sia incoming che outgoing e condivisione delle stesse con gli Uffici Studenti e Didattica entro 31/05/2015 (60%); Programmazione di una serie di interventi per Dipartimento volta a informare docenti e personale TA sulle opportunità di sviluppo dell'internazionale e messa a regime di un sistema di counselling entro 30/11/2015 (80%); uniformare procedure di orientamento e accoglienza studenti stranieri entro 31/12/2015 (100%)	20,0	6,7	100%	20,0	6,7		
Divisione relazioni internazionali	Definizione obiettivi concordati con le strutture facenti capo alla Divisione e concorso alla loro realizzazione	Rispetto al 2014 :Aumento numero studenti outgoing entro 31/03/2015 (40%)Aumento numeri studenti stranieri sia iscritti che in mobilità attraverso nuove misure di attrazione entro 31/05/2015 (60%) Aumento presentazione progetti europei entro 30/11/2015 (100%)	10,0	3,3	100%	10,0	3,3		
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione relazioni internazionali			45,0	15,0		45,0	15,0		
Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Monitoraggio accordi per mobilità overseas e gestione e bandi on line	Valutazione e analisi delle collaborazioni internazionali in atto e stesura di un rapporto annuale (40%) entro 31/07/2015, promozione delle opportunità di mobilità (70%) entro 15/11/2015 e completamento gestione on-line procedure di mobilità overseas (100%) entro 31/12/2015	25,0	5,0	100%	25,0	5,0		
Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Sviluppo attività di recruitment per utenza straniera	Predisposizione materiale promozionale aggiornato (25%) entro 30/06/2015, partecipazione a Fiere (75%) entro 31/12/2015 e sviluppo collaborazioni con istituzioni universitarie e agenzie internazionali (100%) entro 31/12/2015.	30,0	4,5	100%	30,0	4,5		
Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Sviluppo e incremento programmi doppio titolo	Monitoraggio e analisi corsi atti allo sviluppo di percorsi di doppio titolo (60%) entro 31/01/2015, azioni di consulenza e orientamento per la creazione di doppi titoli (85%) entro 28/02/2015 e creazione di un'associazione ex-alumni ad hoc (100%) entro 31/12/2015	35,0	3,5	100%	35,0	3,5		
Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo	Semplificazione procedure mobilità overseas	Predisposizione di modulistica semplificata (100%) entro 31/12/2015	10,0	2,0	100%	10,0	2,0		
Totale Ufficio programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo			100,0	15,0	5,0	100,0	15,0		
Welcome office	Implementazione e miglioramento dei canali di comunicazione dedicati all'utenza straniera	Produzione di contenuti da pubblicare sul sito web e sulla pagina facebook dedicata: infografiche, miniquide, grafici. entro 31/03/2015 (100%)	10,0	4,0	1,3	100%	10,0	4,0	1,3

Welcome office	Incremento della mobilità incoming erasmus e overseas	Sviluppo comunicazione con le università partner per la promozione dell'offerta formativa UNISI e dei servizi agli studenti entro 31/03/2015 (40%); promozione dei programmi di doppio titolo tra i partner stranieri e attraverso i canali di comunicazione UNISI entro 31/03/2015 (60%); implementazione nuove procedure di accoglienza e orientamento: consolidamento delle "Welcome Weeks" e degli incontri di orientamento nei presidi; attivazione e diffusione di un Buddy Program entro 31/07/2015 (100%)	40,0	5,0	1,7	100%	40,0	5,0	1,7
Welcome office	Facilitazione accesso utenza straniera ai servizi online dell'Ateneo	Gestione della carriera degli studenti di scambio con il sistema Esse3 entro 31/01/2015 (60 %); rilascio della "student card" agli studenti incoming (badge magnetico) entro 30/09/2015 (100%)	40,0	2,5	0,8	100%	40,0	2,5	0,8
Welcome office	Semplificazione procedure di gestione della mobilità in entrata	Ricezione online delle application form e conseguente riduzione della documentazione cartacea entro 30/06/2015 (100%)	10,0	3,5	1,2	100%	10,0	3,5	1,2
Totale Welcome office			100,0	15,0	5,0		100,0	15,0	5,0
Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità	Incremento del numero dei partecipanti alla mobilità Erasmus (Erasmus for studies e Erasmus for Traineeship, Erasmus Staff mobility)	Monitoraggio e revisione delle collaborazioni Erasmus (10%) entro Gennaio 2015 , promozione mirata delle opportunità (bandi) per mobilità Erasmus 2015/2016 (35%) entro Febbraio 2015, semplificazione delle procedure per il riconoscimento delle attività didattiche svolte all'estero (50%) entro Luglio 2015, ulteriore incremento e promozione dei corsi che portano al conseguimento del doppio titolo e che prevedono lo svolgimento di un periodo di mobilità presso l'Università straniera partner (70%) entro Dicembre 2015, promozione degli incentivi economici per gli studenti che conseguano un congruo numero di crediti all'estero (90%) entro Dicembre 2015, implementazione del sistema di buddy (100%) entro Dicembre 2015.	50,0	5,0	1,7	100%	50,0	5,0	1,7
Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità	Gestione bandi Erasmus on-line	Candidatura Erasmus e gestione delle procedure necessarie per l'assegnazione delle borse agli studenti completamente on-line (100%) entro Giugno 2015.	10,0	3,0	1,0	100%	10,0	3,0	1,0
Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità	Attività di promozione e consulenza su nuovi programmi comunitari di formazione e mobilità	Organizzazione eventi informativi (40%) entro Dicembre 2015, assistenza e consulenza progettazione (100%) entro Dicembre 2015.	40,0	7,0	2,3	100%	40,0	7,0	2,3
Totale Ufficio programmi europei e di formazione e mobilità			100,0	15,0	5,0		100,0	15,0	5,0

Servizio promozione attività internazionali	Sviluppo attività di organizzazione eventi istituzionali, cerimonie ed eventi legati ai temi della sostenibilità, ai progetti di Ateneo e ai Network internazionali	Ampliamento e implementazione di attività di supporto e coordinamento alle iniziative congressuali relative ai progetti internazionali e network sulla sostenibilità (60%) entro dicembre 2015 e a progetti di internazionalizzazione finalizzati al rafforzamento delle reti (70%) entro dicembre 2015. Rafforzamento attività di coordinamento di eventi ed iniziative delle strutture amministrative centrali destinate alla cittadinanza studentesca, ai rapporti con le imprese, alla divulgazione dei progetti di ateneo (100%) entro dicembre 2015	60,0	2,0	0,7	100%	60,0	2,0	0,7
Servizio promozione attività internazionali	Sviluppo e rafforzamento delle attività finalizzate al supporto e alla promozione di iniziative sulle tematiche della cultural diplomacy	Implementazione delle attività di supporto, coordinamento e promozione degli eventi destinati al rafforzamento delle relazioni esterne e interculturali attraverso la massimizzazione dell'impatto della cultura e della condivisione dei valori e la collaborazione fra Ateneo e società civile (100%) entro dicembre 2015.	20,0	5,0	1,7	100%	20,0	5,0	1,7
Servizio promozione attività internazionali	Incremento attività di supporto alla organizzazione di eventi di promozione culturale e scientifica e di divulgazione della ricerca svolta presso i dipartimenti e da terzi	Rafforzamento delle relazioni e sviluppo di strumenti di supporto alle attività (80%) entro dicembre 2015. Sviluppo e promozione delle attività di supporto a terzi (20%) entro dicembre 2015.	20,0	3,0	1,0	100%	20,0	3,0	1,0
Totale Servizio promozione attività internazionali			100,0	10,0	3,3		100,0	10,0	3,3
TOTALE Divisione relazioni internazionali				100,0	33,3			100,0	33,3
TOTALE Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico					100,0				91,5

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
			Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Area Servizi allo studente									
Servizio manutenzione procedure informatiche	Attivazione procedura informatica per test CBT	Gestione Test in CBT (5 tipologie) (75 %), integrazione modulo prenotazione studenti test CISIA (100 %).	30,0		2,0	100%	30,0	0,0	2,0
Servizio manutenzione procedure informatiche	Implementazione servizi online per studenti in mobilità	Iscrizione online per studenti in-coming con token (100 %)	30,0		2,0	98%	29,4	0,0	2,0
Servizio manutenzione procedure informatiche	Revisione registro delle lezioni e agenda docente online	Revisione diario docente (70 %), Revisione riepilogo (100 %)	20,0		1,3	100%	20,0	0,0	1,3
Servizio manutenzione procedure informatiche	Distribuzione online dei questionari di valutazione della customer satisfaction	Definizione questionario (60 %); predisposizione software per distribuzione online (100%)	20,0		1,3	0%	0,0	0,0	0,0
TOTALE Servizio manutenzione procedure informatiche			100,0		6,7		79,4	0,0	5,3
Ufficio ordinamenti didattici	Inserimento lavorativo nuove unità di personale	Revisione offerta formativa (60 %), Scheda SUA 1a Fase (80 %), Scheda SUA 2a Fase (100 %)	100,0		6,7	100%	100,0	0,0	6,7
TOTALE Ufficio ordinamenti didattici			100,0		6,7		100,0	0,0	6,7
Divisione corsi di I e II livello									
Divisione corsi di I e II livello	Carta dei servizi	Stesura (70 %), Approvazione un organo (85 %), Approvazione definitiva (100 %).	40,0	8,0	2,7	0%	0,0	0,0	0,0
Divisione corsi di I e II livello	Regolamentazione sanzioni disciplinari	Stesura (70 %), Approvazione un organo (85 %), Approvazione definitiva (100 %).	15,0	3,0	1,0	70%	10,5	2,1	0,7
Divisione corsi di I e II livello	Regolamentazione riconoscimento dei titoli di studio accademici conseguiti all'estero	Stesura (70 %), Approvazione un organo (85 %), Approvazione definitiva (100 %).	15,0	3,0	1,0	70%	10,5	2,1	0,7
Divisione corsi di I e II livello	Fascicolo elettronico dello studente	Identificazione dei procedimenti (60 %), Identificazione dei documenti da conservare/scartare (100%)	30,0	6,0	2,0	60%	18,0	3,6	1,2
TOTALE Obiettivi individuali resp. Divisione			100,0	20,0	6,7		39,0	7,8	2,6
Uffici Studenti e didattica	Gestione procedure revisionate mobilità studenti	Tutti gli studenti interessati (100%)	50,0	10,0	3,3	100%	50,0	10,0	3,3
Uffici Studenti e didattica	Supporto per l'utilizzazione del software antiplagio	NO (0 %), SI (100 %)	30,0	6,0	2,0	100%	30,0	6,0	2,0
Uffici Studenti e didattica	Controllo autocertificazioni	Verifica su tutti gli immatricolati (100 %)	20,0	4,0	1,3	100%	20,0	4,0	1,3
TOTALE Uffici Studenti e didattica			100,0	20,0	6,7		100,0	20,0	6,7
Ufficio coordinamento procedure	Traduzione certificati e modulistica studenti in lingua	Tutto il set (100 %)	30,0	6,0	2,0	100%	30,0	6,0	2,0
Ufficio coordinamento procedure studenti	Pre-immatricolazioni e test d'ingresso	Linee guida (40 %), Manifesto studi e Reg. Tasse (70 %), Bando Farmacia e CTF (85 %), Gestione Test in CBT e relativi esiti (100%)	70,0	14,0	4,7	100%	70,0	14,0	4,7
TOTALE Ufficio coordinamento procedure studenti			100,0	20,0	6,7		100,0	20,0	6,7
Ufficio assicurazione di qualità	SUA ricerca	Tutti i dipartimenti (100 %)	50,0	10,0	3,3	100%	50,0	10,0	3,3
Ufficio assicurazione di qualità	Progetto TECO	Tutti i CdS previsti dall'Anvur (100 %)	50,0	10,0	3,3	100%	50,0	10,0	3,3
TOTALE Ufficio assicurazione di qualità			100,0	20,0	6,7		100,0	20,0	6,7

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
			Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Ufficio gestione tassazione	Accertamento posizioni debitorie pregresse	Identificazione di 100 posizioni (100 %)	80,0	16,0	5,3	100%	80,0	16,0	5,3
Ufficio gestione tassazione universitaria	Standardizzazione gestione informatizzata rimborso tasse	Messa a regime nuova procedura (100 %)	20,0	4,0	1,3	100%	20,0	4,0	1,3
TOTALE gestione tassazione universitaria			100,0	20,0	6,7		100,0	20,0	6,7
TOTALE Divisione corsi di I e II livello				100,0				87,8	
Divisione corsi di III livello									
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	Deposito e gestione elettronica tesi di dottorato	Adeguamento procedure online al nuovo sistema di raccolta automatica delle tesi di dottorato (100%)	40,0	10,0	2,7	90%	36,0	9,0	2,4
Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi	Implementazione Servizi Online per i Dottorati di Ricerca	Adeguamento procedura online del programma ESSE3 alle specifiche dei DR (40 %), Predisposizione bandi per ammissione/iscrizione online ai DR (75 %), Avvio procedure di	60,0	15,0	4,0	80%	48,0	12,0	3,2
TOTALE Ufficio gestione bandi e carriere dottorandi			100,0	25,0	6,7		84,0	21,0	5,6
Ufficio master e corsi	Indagine AlmaLaurea per gli studenti iscritti ai corsi di Master attivati	Indagine "Valutazione del master" (50 %), Indagine "situazione occupazionale" (50 %).	40,0	10,0	2,7	100%	40,0	10,0	2,7
Ufficio master e corsi	Implementazione Servizi Online per i Master universitari e i Corsi	Adeguamento procedura online del programma ESSE3 alle specifiche dei Master (40 %), Predisposizione bandi per ammissione/iscrizione online ai Master (80 %), Attivazione servizio per pagamento tasse online (100%)	60,0	15,0	4,0	100%	60,0	15,0	4,0
TOTALE Ufficio master e corsi			100,0	25,0	6,7		100,0	25,0	6,7
Ufficio esami di Stato	Inserimento nel DB del Pers degli incarichi relativi alle Commissioni Esami di Stato	Tutti gli incarichi (100 %)	100,0	25,0	6,7	100%	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio esami di Stato			100,0	25,0	6,7		100,0	25,0	6,7
Ufficio scuole di specializzazione	Implementazione Riforma delle Scuole di Spec.ne di Area Sanitaria	Tutte le Scuole (100 %)	60,0	15,0	4,0	100%	60,0	15,0	4,0
Ufficio scuole di specializzazione	Ricognizione e adeguamento delle convenzioni in essere della rete formativa delle Sc.Spec. area	Tutte le Convenzioni (100 %)	20,0	5,0	1,3	21%	4,3	1,1	0,3
Ufficio scuole di specializzazione	Gestione concorso nazionale	Gestione tutte le fasi del Concorso nazionale (100	20,0	5,0	1,3	100%	20,0	5,0	1,3
TOTALE Ufficio scuole di specializzazione			100,0	25,0	6,7		84,3	21,1	5,6
TOTALE Divisione corsi di III livello				100,0				92,1	
Divisione orientamento e diritto allo studio									
Ufficio orientamento e tutorato	Tutorato e monitoraggio carriere universitarie	almeno 1.000 studenti contattati (100%)	70,0	17,5	4,7	100%	70,0	17,5	4,7

STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	PESI			grado di conseguimento risultati attesi			
			Uffici	Divis.	Area				
Ufficio orientamento e tutorato	Nuovi strumenti di orientamento formativo: percorsi di alternanza scuola/università/lavoro per studenti di scuola media superiore. Linee guida e revisione protocollo, realizzazione opuscolo informativo	Definizione Linee Guida (40 %), Revisione protocollo (80 %), Realizzazione opuscolo informativo (100 %)	30,0	7,5	2,0	100%	30,0	7,5	2,0
TOTALE Ufficio orientamento e tutorato			100,0	25,0	6,7		100,0	25,0	6,7
Placement Office – Career Service	Apprendistato di alta formazione	Stesura convenzioni (60 %), Emanazione e gestione bando (90 %), Raccolta candidature (100%)	40,0	10,0	2,7	100%	40,0	10,0	2,7
Placement Office – Career Service	Informatizzazione stage e tirocini	Definizione analisi e supporti (70 %); Sperimentazione gestione online (100 %).	20,0	5,0	1,3	100%	20,0	5,0	1,3
Placement Office – Career Service	Realizzazione Sportello Aziende e Microcredito all'imprenditoria presso l'Ufficio placement	Partecipazione corsi di formazione (50 %); Attivazione sportello Aziende (75 %), Attivazione sportello micro-credito (100 %).	40,0	10,0	2,7	100%	40,0	10,0	2,7
TOTALE Placement Office – Career Service			100,0	25,0	6,7		100,0	25,0	6,7
Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA	Sperimentazione del nuovo strumento basato sull'ICF per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro del giovane con disabilità	Realizzazione di 4 percorsi di orientamento con bilancio delle competenze (80 %); organizzazione di 2 tirocini presso aziende (100 %).	100,0	25,0	6,7	100%	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA			100,0	25,0	6,7		100,0	25,0	6,7
Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea	Assunzione in carico bandi per tutorato	Emissione Bandi per non meno di 10.000 ore di incarico (100 %)	100,0	25,0	6,7	100%	100,0	25,0	6,7
TOTALE Ufficio diritto allo studio, borse e premi di laurea			100,0	25,0	6,7		100,0	25,0	6,7
TOTALE Divisione orientamento e diritto allo studio				100,0				100,0	
TOTALE Area Servizi allo studente					99,9			92,4	

Area Sistema Contabile			PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area
Area Sistema Contabile									
Divisione ragioneria									
Divisione ragioneria	Bilancio consuntivo 2014 entro termini e bilancio preventivo 2016 con negoziazione obiettivi e risorse	Approvato entro Aprile (70%) Avvio processo negoziazione Budget (30%)		30,0		100%		30,0	
Divisione ragioneria	Monitoraggio dei flussi di cassa	Predisposizione di almeno quattro report di monitoraggio dei flussi di cassa ad uso degli organi di controllo (100%)		20,0		100%		20,0	
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione ragioneria				50,0				50,0	
Ufficio affari fiscali e tributari									
Ufficio affari fiscali e tributari	Gestione delle dichiarazioni Mod. 730 dei dipendenti con l'introduzione del Modello precompilato dell'Agenzia delle Entrate	Comunicazione ai dipendenti e consulenza sulle nuove possibilità di gestione del modello (20%) Contatti con il gestore del software e formazione interna per l'utilizzo delle nuove funzionalità; (20%) Gestione delle dichiarazioni ed invio all'Agenzia ed all'Ufficio Stipendi dei file alla scadenza (cosa non scontata visto che ai CAF questa è stata prorogata di 15 giorni ed ai sostituti no) (60%)	40,0	4,0		100%	40,0	4,0	
Ufficio affari fiscali e tributari	Verifica dei risvolti contabili e del corretto funzionamento dei conti delle operazioni afferenti la sfera fiscale	Verifica delle scritture contabili derivanti dall'emissione/ ricevimento delle note di credito. Stilare un documento con le criticità. Contattare il gestore del software per una modifica delle contabilizzazioni e nel frattempo trovare soluzioni "ponte" con contabilizzazioni manuali. (30%) Revisione del Piano dei Conti per una corretta classificazione delle poste ai fini della redazione delle denunce annuali di Ateneo per le imposte sui redditi (IRES) e IRAP (40%) Revisione Piano dei conti ai fini della gestione dell'IVA promiscua (30%)	60,0	5,0		100%	60,0	5,0	
Totale Ufficio affari fiscali e tributari			100,0	9,0			100,0	9,0	
Ufficio bilancio e contabilità generale									
Ufficio bilancio e contabilità generale	Adeguamento a schemi ministeriali del Piani dei Conti Coan e Coge in attuazione decreto 14 gennaio 2014 sui Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università	Analisi e verifica corrispondenza conti proventi operativi e contributi entro 31 luglio 2015 (100%) Analisi e verifica corrispondenza conti proventi operativi e contributi entro 30 settembre 2015 (95%); Analisi e verifica corrispondenza conti proventi operativi e contributi entro 31 dicembre 2015 (85%).	30,0	5,0		100%	30,0	5,0	
Ufficio bilancio e contabilità generale	Predisposizione documenti contabili preventivi e consuntivi	Budget unico d'Ateneo 2016 redatto entro novembre (100%); budget unico d'Ateneo 2016 redatto entro dicembre (95%); bilancio d'esercizio 2014 redatto entro aprile 2015 (100%); bilancio d'esercizio 2014 redatto oltre il termine del 30 aprile (85%)	70,0	6,0		100%	70,0	6,0	
Totale Ufficio bilancio e contabilità generale			100,0	11,0			100,0	11,0	

Ufficio gestione entrate	Ridefinizione puntuale, tramite l'analisi e il coordinamento con gli altri uffici competenti a vario titolo, del processo di incasso e rendicontazione di tutte le somme pervenute a titolo di tasse per Master, Corsi, Summer School ed altro.	Al 30/06/2015 (100%) Al 31/12/2015 (85%)	40,0	4,0		100%	40,0	4,0	
Ufficio gestione entrate	Analisi dettagliata delle principali criticità relative al trasferimento dei dati dal sistema informativo Esse3 al sistema contabile U-Gov con conseguente riclassificazione di ciascuna voce presente su Esse3 - anche su base storica - nell'ambito delle corrette voci di bilancio.	Al 30/06/2015 (100%) Al 31/12/2015 (85%)	60,0	4,0		100%	60,0	4,0	
Totale Ufficio gestione entrate			100,0	8,0			100,0	8,0	
Ufficio gestione uscite	Procedimenti relativi alla fatturazione elettronica (ricezione, gestione, identificazione struttura e consulenza)	Entro aprile (100%) Entro luglio (80%) Entro dicembre (60%)	70,0	4,0		100%	70,0	4,0	
Ufficio gestione uscite	Adeguamento alle nuove norme di legge per la contabilità nella pubblica amministrazione a partire dallo split payment	Entro marzo (100%) Entro luglio (90%) Entro dicembre (70%)	30,0	4,0		100%	30,0	4,0	
Totale Ufficio gestione uscite			100,0	8,0			100,0	8,0	
Ufficio Servizio Amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi (100%)	70,0	4,0		100%	70,0	4,0	
Ufficio Servizio Amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato, assegni, borse, cococo ecc)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo (100%)	30,0	3,0		100%	30,0	3,0	
Totale Ufficio Servizio Amministrativi (Divisione coordinamento sistema bibliotecario)			100,0	7,0			100,0	7,0	
Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali	Assistenza ai dipartimenti relativamente alle rendicontazioni di progetti europei di ricerca e formazione, di progetti miur, regione toscana e altri enti di ricerca con particolari regole di gestione e rendicontazione, comprensiva di visite alle loro segreterie per affrontare le problematiche con i docenti responsabili di progetto. coordinamento con gli uffici centrali per la migliore gestione dei progetti.	Incontri informativi effettuati singolarmente o a piccoli gruppi per l'operatività anche in relazione al programma di contabilità UGOV. Assistenza durante le fasi di gestione e rendicontazione effettuata anche nei singoli dipartimenti al fine di ottimizzare il lavoro di personale tecnico amministrativo e scientifico. Frequenti incontri con uffici dell'amministrazione centrale per concertare le attività, soprattutto in merito all'assunzione di personale (quindi con ufficio personale, ricerca, stipendi). E' prevista la predisposizione nel portale UNISI di una pagina di FAQ che possa servire a chiarire i dubbi relativi alla gestione di ogni singola tipologia di progetto.	50,0	4,0		100%	50,0	4,0	

Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali	Horizon 2020 - assistenza ai dipartimenti per le fasi di gestione dei progetti, da svolgere presso le loro sedi. incontri periodici nei dipartimenti per evidenziare eventuali problematiche e cercarne le soluzioni in itinere. predisposizione con un gruppo di lavoro di linee e guida interne all'ateneo, definizione di tempo produttivo ai fini del calcolo del costo orario in modo da renderlo uniforme per tutto l'ateneo. predisposizione di un modello di time sheets unico da utilizzare su tutti i progetti.	Operatività iniziata già dal gennaio 2015. Effettuati già incontri concordati con docenti e personale tecnico amministrativo per lo snellimento delle pratiche e per uniformare la gestione di tali finanziamenti. Previsti altri incontri per poter definire meglio il contenuto dei nostri incontri e produrre un documento da presentare agli organi accademici entro l'autunno 2015, da poter poi divulgare a tutte le strutture.	50,0	3,0		100%	50,0	3,0	
Totale Ufficio supporto contabile alla gestione dei progetti internazionali			100,0	7,0			100,0	7,0	
				TOTALE Divisione ragioneria				100,0	
				TOTALE Area Sistema Contabile	100,0			100,0	

Area Sistemi Informativi e Documentali		PESI			grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO				
		Uffici	Divis.	Area		Uffici	Divis.	Area		
STRUTTURA		OBIETTIVI		TARGET						
Area Sistemi Informativi e Documentali										
Totale obiettivi individuali responsabile Area Sistemi Informativi e Documentali										
Divisione flussi documentali e informativi										
Divisione flussi documentali e informativi	Revisione del Regolamento dell'Università degli Studi di Siena in attuazione della legge 7 agosto 1990, n. 241 in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi (emanato con D.R. N. 1037 del 30 maggio 2007, pubblicato nel B.U. N. 69)	Revisione del regolamento e dei procedimenti amministrativi con l'intento di semplificare e al contempo colmare le eventuali lacune dovute a modifiche normative intervenute nel periodo successivo all'emanazione del regolamento stesso. I lavori saranno seguiti trasversalmente da più strutture dell'amministrazione centrale e pertanto ritengo di fornire il mio apporto al raggiungimento dell'obiettivo nel 25%.		25,0	25,0	100%		25,0 25,0		
Divisione flussi documentali e informativi	Predisposizione del manuale di gestione così come previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale.	Redazione del manuale di gestione che descriverà il sistema di gestione, anche ai fini della conservazione dei documenti informatici, e dovrà fornire le istruzioni per il corretto funzionamento del servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi.		75,0	75,0	90%		67,5 67,5		
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione flussi documentali e informativi										
TOTALE Divisione flussi documentali e informativi							100,0	100,0		92,50 92,50
TOTALE Area Sistemi Informativi e Documentali							100,0	100,0		92,50

Divisione coordinamento sistema bibliotecario			PESI		grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	Divis.	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
Divisione coordinamento sistema bibliotecario					risultati attesi			
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Progetto "Usiena integra" - teledidattica - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Organizzazione dei processi e formazione stagisti (30 %); coordinamento servizio (50%); programmazione piattaforme tecnologiche (20 %).		16,0	100%		16,0	
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Organizzazione dei processi e formazione stagisti (30 %); coordinamento servizio (50%); programmazione piattaforme tecnologiche (20 %).	Configurazione nuovo interfaccia di ricerca (50%) Migrazione dati (20%) Avvio in produzione (30%).		20,0	100%		20,0	
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Migrazione nuova piattaforma IRIS del CINECA; Progetto deposito legale Tesi di dottorato (Obiettivo piano triennale 2013-2015); Anagrafe della ricerca;	Progettazione, analisi e configurazione nuovo catalogo (40%) Pulizia archivio e dati della ricerca (60%).		5,0	100%		5,0	
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Progetto Antiplagio e citazione bibliografica consapevole - Parte di Obiettivo piano triennale 2013-2015.	Presentazione servizio Dipartimenti e formazione (40%) Configurazione servizio e Integrazione piattaforma moodle (60%).		3,0	100%		3,0	
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Misurazione e valutazione Sistema Bibliotecario.	Rilevazioni annuali e procedura conferimento dati GIM (100%).		3,0	100%		3,0	
Divisione coordinamento sistema bibliotecario	Servizio civile nazionale e regionale.	Progettazione (30 %); Selezione (20%) formazione e organizzazione (50 %).		3,0	100%		3,0	
Totale obiettivi individuali responsabile Divisione coordinamento sistema bibliotecario				50,0			50,0	
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Progetto federazione Sistemi bibliotecari di Ateneo - Adozione nuovo discovery ONE SEARCH - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Implementazione piattaforma (80%) Formazione del personale (20%)	55,0	7,0	100%	55,0	7,0	
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Nuova Gara d'appalto fornitura monografie	Coordinamento procedure gara con 12 Università (80 %) Pubblicazione gara (20%)	10,0	1,0	100%	10,0	1,0	
Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche	Procedura coordinata acquisto materiale bibliografico per Uffici Amministrazione centrale	Coordinamento acquisti (100%)	5,0	1,0	100%	5,0	1,0	
Ufficio servizi di supporto alle	Cooperazione Biblioteche Provincia di Siena	Gestione servizi 41 biblioteche (100%)	30,0	1,0	100%	30,0	1,0	
Totale Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche			100,0	10,0		100,0	10,0	
Biblioteca di Area Economica	Progetto federazione Sistemi bibliotecari di Ateneo - Adozione nuovo discovery ONE SEARCH - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Promozione servizio (30%) Assistenza utenti (70%)	40,0	4,0	100%	40,0	4,0	
Biblioteca di Area Economica	Coordinamento Biblioteca Digitale del Sistema Bibliotecario, razionalizzazione e cura delle procedure di selezione e acquisizione	Cura dei rapporti con i fornitori (60%) Raccordo con i Consorzi nazionali e coordinamento attività biblioteche (40%)	60,0	4,0	100%	60,0	4,0	
Totale Biblioteca di Area Economica			100,0	8,0		100,0	8,0	
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	Valorizzazione delle collezioni antiche e di pregio, con organizzazione di mostre e percorsi espositivi; digitalizzazione di documenti significativi	Digitalizzazione (30 %), Selezione, catalogazione e nuova collocazione (50 %) Valorizzazione (20%)	20,0	2,0	100%	20,0	2,0	
Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"	Progetto federazione Sistemi bibliotecari di Ateneo - Adozione nuovo discovery ONE SEARCH - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Promozione servizio (30%) Assistenza utenti (70%)	80,0	6,0	100%	80,0	6,0	
Totale Biblioteca di Area Giuridico-Politologica "Circolo Giuridico"			100,0	8,0		100,0	8,0	

Biblioteca di Area Medico-Farmaco Biologica	Convenzioni Aziende Ospedaliere Area Sud-Ovest: USL 7,8,9 e AOUS	Definizione accordo (80%), Redazione convenzione e provazione CdA (20%)	20,0	2,0	100%	20,0	2,0	
Biblioteca di Area Medico-Farmaco Biologica	Progetto federazione Sistemi bibliotecari di Ateneo - Adozione nuovo discovery ONE SEARCH - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Promozione servizio (30%) Assistenza utenti (70%)	80,0	6,0	100%	80,0	6,0	
Totale Biblioteca di Area Medico-Farmaco-Biologica			100,0	8,0		100,0	8,0	
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Coordinamento organizzativo progetto Sala Rosa	Programmazione servizi apertura (30%), Programmazione attività espositiva e concertistica	10,0	1,0	100%	10,0	1,0	
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Coordinamento Biblioteca Accademia dei Fisiocritici	Catalogazione e nuova collocazione (80%) Valorizzazione e fruizione collezioni (20%)	10,0	1,0	100%	10,0	1,0	
Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica	Progetto federazione Sistemi bibliotecari di Ateneo - Adozione nuovo discovery ONE SEARCH - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Promozione servizio (30%) Assistenza utenti (70%)	80,0	6,0	100%	80,0	6,0	
Totale Biblioteca di Area Scientifico-Tecnologica			100,0	8,0		100,0	8,0	
Biblioteca di Area Umanistica	Valorizzazione collezioni speciali e archivi, collaborazione Enti esterni, organizzazione di mostre	Collaborazione Dipartimenti e altri Enti (30%) Organizzazione mostre e convegni (70%)	20,0	2,0	100%	20,0	2,0	
Biblioteca di Area Umanistica	Progetto federazione Sistemi bibliotecari di Ateneo - Adozione nuovo discovery ONE SEARCH - Obiettivo piano triennale 2013-2015	Promozione servizio (30%) Assistenza utenti (70%)	80,0	6,0	100%	80,0	6,0	
Totale Biblioteca di Area Umanistica			100,0	8,0		100,0	8,0	
TOTALE Divisione coordinamento sistema bibliotecario				100,0			100,0	

Presidi di Ateneo			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Presidio Le Scotte	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	100%	40,0		
Presidio Le Scotte	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		
Presidio Le Scotte	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio Le Scotte	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	80%	16,0		
Totale Presidio Le Scotte			100,0		92,0		
Presidio Mattioli	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	100%	40,0		
Presidio Mattioli	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		
Presidio Mattioli	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio Mattioli	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	80%	16,0		
Totale Presidio Mattioli			100,0		92,0		
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	10%	4,0		
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	50%	10,0		
Totale Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina			100,0		50,0		
Presidio Polo Umanistico	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	100%	40,0		
Presidio Polo Umanistico	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		

Presidio Polo Umanistico	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio Polo Umanistico	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	100%	20,0		
Totale Presidio Polo Umanistico			100,0		96,0		
Presidio San Francesco	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	100%	40,0		
Presidio San Francesco	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		
Presidio San Francesco	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio San Francesco	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	100%	20,0		
Totale Presidio San Francesco			100,0		96,0		
Presidio San Miniato	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	100%	40,0		
Presidio San Miniato	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		
Presidio San Miniato	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio San Miniato	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	80%	16,0		
Totale Presidio San Miniato			100,0		92,0		
Presidio San Niccolò	Miglioramento della qualità dei servizi relativi alle attività didattiche: incremento multimedialità	numero 20 ore di disponibilità settimanale per assistenza tecnica alle lezioni in teledidattica (100%)	40,0	100%	40,0		
Presidio San Niccolò	Spazi studenti e di uso comune: implementazione della segnaletica di cortesia	Individuazione della necessità di adeguamento di tutta la segnaletica di cortesia in lingua inglese entro il 31 ottobre 2015 (80%); trasmissione all'Ufficio Tecnico delle richieste di competenza (100%)	20,0	80%	16,0		
Presidio San Niccolò	Condivisione best practices fra i Responsabili dei Presidi	partecipazione almeno ad una riunione mensile (70%); pubblicazione di almeno 5 FAQ (100%)	20,0	100%	20,0		
Presidio San Niccolò	Servizi informatici, telematici e multimediali: miglioramento del servizio di helpdesk (assistenza e supporto informatico all'utenza locale), adottando un	48 ore, nell'ambito delle quali viene effettuato l'intervento tecnico richiesto (100%)	20,0	85%	17,0		
Totale Presidio San Niccolò			100,0		93,0		

Uffici in staff alla Direzione		PESI	grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO			
STRUTTURA	OBIETTIVI			TARGET	Uffici	Divis.	Area
Archivio storico	Redazione del Repertorio dei docenti dell'Università degli Studi di Siena nell'Ottocento	Ricerca di almeno n 25 docenti(20%), ricostruzione biografia del docente(70%), ricostruzione bibliografia del docente(100%)	20,0	100%	20,0		
Archivio storico	Redazione del testo "La Scuola Medica senese negli anni di Napoleone" per la mostra su Paolo Mascagni organizzata dall'Università degli Studi di Siena e dal Comune di Siena.	Ricerca documenti in archivio(10%), bozza del testo(60%), revisione della bozza(80%), pubblicazione del testo come catalogo della mostra entro il 31 ottobre 2015(100%)	40,0	100%	40,0		
Archivio storico	Coordinamento dell'attività di catalogazione in data base dei dati anagrafici e di carriera universitaria degli studenti dell'Università degli Studi di Siena dal 1870 al 1960	Predisposizione dei registri contenenti i dati da inserire(50%), Verifica dei dati inseriti(100%)	10,0	100%	10,0		
Archivio storico	Redazione del testo "L'Università di Siena nella Grande guerra" finalizzato a un'iniziativa coordinata dalla Prefettura di Siena.	Ricerca documenti in archivio(10%), bozza del testo(60%), revisione della bozza(80%), pubblicazione del testo come catalogo dell'iniziativa che si terrà nel 2016 entro il 31 ottobre 2015(100%)	30,0	100%	30,0		
Totale Archivio storico			100,0		100,0		
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Occupabilità	Interrogazione database AlmaLaurea (40%), analisi dati (50%), trasmissione risultati al Nucleo di valutazione e al PQA per gli adempimenti in materia (10%)	30,0	100%	30,0		
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Ridurre i tempi di formazione	Analisi dati Indicatori ANVUR, cruscotto PENTAHO (ANS, FFO, PRO3) (80%), reportistica di supporto per Nucleo di valutazione, PQA e Organi di governo (20%)	60,0	100%	60,0		
Servizio di supporto al nucleo di valutazione	Supporto funzionalità	Supporto attività identificazione e insediamento nuovo Nucleo di valutazione (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Servizio di supporto al nucleo di valutazione			100,0		100,0		
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Realizzazione della piattaforma di virtualizzazione desktop	Realizzazione (80% entro il 31 dicembre 2015), sostituzione di 100 PC fisici con desktop virtuali (100% da realizzare entro il 31 dicembre 2015)	30,0	100%	30,0		
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Realizzazione (80% entro il 31 dicembre 2015), sostituzione di 100 PC fisici con desktop virtuali (100% da realizzare entro il 31 dicembre 2015)	Studio di fattibilità e progetto esecutivo entro il 31 Ottobre 2015 (70%). Smantellamento di n. 35 server fisici non più utilizzati entro il 31 dicembre 2015 (100%)	10,0	100%	10,0		
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Realizzazione e rinnovo tecnologico della piattaforma di gestione della rete wireless	Realizzazione (90% entro il 31 dicembre 2015), rinnovo di 30 su 250 access point obsoleti da terminare entro il 2016(100% entro il 31 dicembre 2015)	5,0	100%	5,0		
Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Realizzazione della piattaforma di gestione della telefonia VoIP	Realizzazione e migrazione di 200 utenze (100% da realizzare entro il 2015)	5,0	100%	5,0		

Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica	Coordinamento dei rapporti tecnico/amministrativi con il CINECA per la gestione delle problematiche inerenti la suite UGOV, il Portale di Ateneo, ESSE3, Titulus, CSA e la relativa infrastruttura di rete, HW e SW	Verifica del processo di integrazione(50% entro il 31 dicembre 2015), studio e predisposizione di canali efficaci di comunicazione(mailing list, ecc) (100% entro il 31 dicembre 2015)	50,0	100%	50,0		
Totale Servizio reti, sistemi e sicurezza informatica			100,0		100,0		
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Migrazione carriere del personale da SIGRU a U-GOV/CSA e integrazione SIGRU/U-GOV	Studio delle problematiche di migrazione e individuazione delle incongruenze nei dati (50% - entro 30/06/2015). Predisposizione dei programmi di migrazione (75% - entro 31/10/2015). Predisposizione integrazione (100% - entro 31/12/2015)	40,0	75%	30,0		
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Migrazione dati della presenza da Espert a SOLARI	Studio delle problematiche di migrazione e individuazione delle incongruenze nei dati (70%). Predisposizione dei programmi di migrazione (100%) entro 31/12/2015	15,0	90%	13,5		
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Ristrutturazione SIA	Individuazione delle analisi da rappresentare (60%). Ristrutturazione software SIA (100%) - entro 31/12/2015	20,0	100%	20,0		
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Progetto portale Gateway	Definizione base di dati (20% - entro 15/07/2015), creazione applicazione di inserimento e esposizione dati (60% - entro 15/09/2015), integrazione dati esposti nell'applicazione finale (100% - entro 15/10/2015)	15,0	100%	15,0		
Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi	Integrazione sotto un unico formato di pagine web di vari servizi informativi già esistenti aventi formati diversi (SIA; SignuWEB, SOA, Albo on-line, Rubrica ecc.)	Progettazione e realizzazione sito web statistiche.unisi.it conforme al sito d'Ateneo (40% - entro 30/04/2015). Individuazione siti da includere (60% - entro 30/06/2015). Integrazione dei siti individuati nel sito definitivo (90% - entro 31/10/2015). Sviluppo ulteriori funzionalità (Sistema di ticketing ed altri) (100% - entro 30/11/2015)	10,0	100%	10,0		
Totale Servizio statistico e integrazione dei servizi informativi			100,0		88,5		
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Revisione materiale cartaceo a rafforzamento delle politiche di orientamento e promozione. Riorganizzazione grafica e dei contenuti delle guide di Ateneo sull'Offerta formativa e sui Servizi.	Analisi e definizione processo (10%), Attività redazionale (60%), Revisione con strutture periferiche (80%), Pubblicazione (90%), Diffusione (100%).	40,0	100%	40,0		
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Progettazione pagina docente e pagina corso di studio, nonché progettazione della revisione della home page del sito web di Ateneo, in collaborazione con il partner tecnologico Cineca.	Analisi e definizione processo (10%), Attività redazionale (60%), Revisione (80%), Pubblicazione (90%), Diffusione (100%).	25,0	100%	25,0		
Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Progetto di dismissione e trasferimento di siti web ospitati su server obsoleti e ripristino loro funzionalità su nuova piattaforma Cineca o struttura interna.	Analisi e definizione priorità in ordine a dismissioni o trasferimenti (20%), Valutazione carico di lavoro e analisi di problematiche comuni (30%), Contatti con referenti per proposte operative (60%), Trasferimento o dismissione di almeno 10 strutture web (100%).	20,0	100%	20,0		

Ufficio comunicazione e portale di Ateneo	Predisposizione di varie campagne fotografiche a rinnovo dell'archivio in uso alla struttura e a servizio dell'amministrazione.	Definizione soggetti campagna e accordi con strutture (20%), Effettuazione riprese fotografiche (80%), post-produzione (100%).	15,0	100%	15,0		
Totale Ufficio comunicazione e portale di Ateneo			100,0		100,0		
Ufficio relazioni con il pubblico	Marketing relazionale/ consolidamento relazione "uno a uno" - utente nazionale	Iniziative di ascolto e assistenza all'utente per facilitare l'iscrizione/immatricolazione e le altre pratiche necessarie nel corso della carriera. Almeno Nr 5 incontri di ascolto al giorno entro 31/12/2015. Distribuzione di un questionario sui servizi offerti URP e il gradimento. Almeno Nr. 2 momenti di distribuzione. Creazione della fanpage Facebook dell'URP entro il 30 aprile 2015. (70%) Appuntamenti individuali. Almeno 5 appuntamenti individuali a settimana per tutto il 2015 (100 %)	25,0	100%	25,0		
Ufficio relazioni con il pubblico	Marketing relazionale/ consolidamento relazione "uno a uno" - utente internazionale	Iniziative interculturali e di consolidamento delle relazioni con associazioni o altri soggetti che lavorano con gli studenti stranieri sia del territorio che a livello nazionale e internazionale (associazioni italiani all'estero, sportelli stranieri di altri enti, associazioni straniere del territorio). Eventi "Nice to Meet You" aperti alla cittadinanza e collaborazioni con sportelli specifici dedicati agli studenti internazionali. Almeno Nr 3 iniziative interculturali entro il 31/12/2015	15,0	100%	15,0		
Ufficio relazioni con il pubblico	Attrazione studenti stranieri – Perfezionamento piattaforma valutazione titoli studenti internazionali	Modifiche alla piattaforma per semplificare l'accesso e le procedure degli operatori. Comunicazione, diffusione e informazione sulla piattaforma e assistenza all'utilizzo per gli studenti e docenti responsabili della valutazione e titoli. Nr. 10 contatti telefonici o appuntamenti per l'assistenza alla piattaforma con personale docente (70%) e con i potenziali studenti (100%) entro il 31/12/2015	10,0	100%	10,0		
Ufficio relazioni con il pubblico	Piano della performance 2015 - rif. Pagina 28 Piano della Performance	Almeno 50 studenti aderenti all'Associazione Alumni entro 31/12/2015	20,0	100%	20,0		
Ufficio relazioni con il pubblico	Miglioramento delle singole competenze individuali per aumentare l'interscambio tra colleghi.	Collaborazione attiva con la responsabile della Divisione Relazioni internazionali in vista di una riorganizzazione che miri a potenziare le risposte più adeguate alla comune utenza diversificata per altro per formazione ed interessi	15,0	100%	15,0		
Ufficio relazioni con il pubblico	Informare e formare studenti e cittadini sulle tematiche all'Unione europea (Piano Formazione)	Formazione ad hoc di 1 unità personale tecnico amministrativo (20%). Organizzazione di eventi e info day in esecuzione del piano dell'attività (60%). Verifica delle conoscenze acquisite da parte di tutti gli utenti , erogazione questionario di valutazione del corso entro il 31/12/2015 (100%)	15,0	100%	15,0		
Totale Ufficio relazioni con il pubblico			100,0		100,0		

Ufficio stampa	Promozione iniziative Unisi e immagine Unisi attraverso diffusione notizie	Comunicati stampa e diffusione notizie specifiche a singole testate su obiettivi strategici: didattica e servizi per gli studenti, ricerca, occupabilità internazionalizzazione; sostenibilità (100%)	40,0	100%	40,0		
Ufficio stampa	Incontri diretti con la stampa per promozione eventi e strutture	Organizzazione di conferenze stampa; incontri con singoli giornalisti su temi specifici; visite con giornalisti a strutture ed eventi (100%)	15,0	100%	15,0		
Ufficio stampa	Innovazione negli strumenti per la comunicazione prodotti e gestiti dall'ufficio	Rinnovamento del supporto informatico del quotidiano online Unisinforma (collaborazione ing. Giacomo Gandolfi, ufficio comunicazione e portale, e Centro di calcolo, dott. Roberto Bartali). Rinnovamento redazionale del giornale online, struttura e contenuti. 100%	20,0	100%	20,0		
Ufficio stampa	Innovazione nell'utilizzo dei mezzi di comunicazione e nelle relazioni	Potenziamento dell'utilizzo dei social network per la diffusione delle notizie e relazione con i media. Utilizzo anche per sede di Arezzo (100%)	5,0	100%	5,0		
Ufficio stampa	Rassegna stampa e monitoraggio web	Acquisizione e messa in funzione a regime della nuova piattaforma. Fase di addestramento. Controllo e distribuzione della rassegna stampa quotidiana. Monitoraggio diretto dell'ufficio su uscite web; monitoraggio e distribuzione uscite ai committenti interni e archiviazione (100%)	10,0	100%	10,0		
Ufficio stampa	Monitoraggio lavori del Cda e del Senato	Stesura sintesi dei lavori per comunicazione interna (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Ufficio stampa			100,0		100,0		

Coordinamento delle attività relative alla pesatura delle posizioni organizzative, alla valutazione delle performance individuale e alla definizione di procedure per la liquidazione del salario accessorio	Pesatura delle posizioni organizzative di Ateneo mediante la metodologia e il modello professionale sviluppato dal Gruppo di lavoro interuniversitario Everest	Valutazione ex post posizioni anni 2014-2015 (50%) Interviste e analisi organizzativa posizioni chiave (70%) Valutazione delle posizioni per l'anno 2016 (entro fine 2015) (100%)	40,0	70%	28,0		
Coordinamento delle attività relative alla pesatura delle posizioni organizzative, alla valutazione delle performance individuale e alla definizione di procedure per la liquidazione del salario accessorio	Valutazione performance individuale	Predisposizione e svolgimento attività connesse alla valutazione dei comportamenti organizzativi personale cat. BCD anno 2015 (60%) Analisi adozione dei moduli "Gestione organico" e "Valutazione prestazioni" di U-GOV (90%) Implementazione nel modulo "Risorse Umane" di U-GOV del modello professionale Everest	40,0	90%	36,0		
Coordinamento delle attività relative alla pesatura delle posizioni organizzative, alla valutazione delle performance individuale e alla definizione di procedure per la liquidazione del salario accessorio	Procedure liquidazione salario accessorio	Analisi delle procedure di comunicazione dati tra gli uffici competenti necessari alla liquidazione del salario accessorio (60%) Definizione dei formati di scambio dati e delle modalità di invio al fine di rendere più efficiente l'elaborazione da parte dell'ufficio destinatario (100%)	20,0	60%	12,0		
Totale Coordinamento delle attività relative alla pesatura delle posizioni organizzative, alla valutazione delle performance individuale e alla definizione di procedure per la liquidazione del			100,0		76,0		

Scuola Superiore "Santa Chiara"			PESI	grado di conseguimento risultati attesi	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici		Uffici	Divis.	Area
Scuola Superiore "Santa Chiara"	Revisione del sistema dottorale	Accreditamento dei dottorati di ricerca(50%), consolidamento dei dottorati regionali o convenzionati(80%), revisione del regolamento di ateneo(100%)	50,0	100%	50,0		
Scuola Superiore "Santa Chiara"	Sviluppo delle competenze dei dottorandi	Attivazione e consolidamento corsi trasversali per gli studenti su Complementary Skills, di cui alla recente normativa: lingua inglese(33%), proprietà intellettuale, brevettazione e spin off, progettazione europea(66%), informatica(100%)	25,0	100%	25,0		
Scuola Superiore "Santa Chiara"	Supporto alla mobilità dei dottorandi	Individuazione delle modalità(50%) di applicazione e attribuzione(100%) del budget di ricerca ai dottorandi	20,0	100%	20,0		
Scuola Superiore "Santa Chiara"	Dati per SUA ricerca/VQR e banche dati esterne	Implementazione e verifica dati (100%)	5,0	100%	5,0		
TOTALE Scuola Superiore "Santa Chiara"			100,0		100,0		

Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Costruzione convenzioni con scontistica per gli studenti e le famiglie nell'ambito di servizi alberghieri, della mobilità, del commercio e dell'abitare.	Almeno 1 convenzione con Hotel, Confcommercio, Confesercenti nel settore alberghiero (50%) Almeno 4 convenzioni per scontistica con esercizi commerciali (100%)	5,0	80%	4,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Integrazione dei servizi del DSU con Università di Siena e eventi a favore delle matricole.	Almeno una riunione e settimanale con il DSU per coordinare la comunicazione rispetto alle informazioni di interesse degli studenti (60%). Almeno un evento a trimestre nelle mense degli studenti (80%). Numero uno giornata di accoglienza per le matricole (100%)	15,0	100%	15,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Rapporti con il Cus e promozione attività sportiva per gli studenti.	Almeno tre riunioni all'anno con Cus e Dsu per predisposizione delle attività sportive per gli studenti (50%) Promozione squadra universitarie(60%) Ideazione e realizzazione incontri e eventi sportivi (80%). Eventi promozione dell'attività del Cus (90%). Attivazione del Comitato per lo Sport Universitario entro giugno 2015(100%)	15,0	100%	15,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Realizzazione di nuove forme di marketing Orientativo per le Scuole Medie Superiori.	Ideazione e coordinamento delle attività di Usiena Game gioco di orientamento per le scuole medie superiori (50%) Programmazione e organizzazione di Salone sull'educational con Class Editore ((80%) Organizzazione con il Comune di Siena evento per studenti e famiglie #studiosiena (100%)	15,0	100%	15,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Ideazione di nuove forme di comunicazione dei servizi a favore degli studenti sia di Unisi che di altri enti e istituzioni.	Gestione del sito www.usienawelcome.unisi.it (70%) Realizzazione nuovo materiale di promozione cartaceo dell'Università(100%)	5,0	100%	5,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Valorizzazione soft skills degli studenti.	Almeno 3 iniziative di promozione nel campo della musica, del teatro, dello sport per la valorizzazione delle competenze trasversali degli studenti (100%)	15,0	100%	15,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Ideazione e realizzazione eventi culturali a favore degli studenti	Almeno 4 eventi all'anno nel campo musicali, teatrali e presentazioni di film e libri e incontri, eventi sportivi, con personaggi della cultura.(50%) Realizzazione rassegna con il Comune Rinnovati Rinnovati (100%)	15,0	100%	15,0		
Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività	Notte dei Ricercatori 2015.	Attività di coordinamento, fundraising e progettazione varie sia con ricercatori, docenti e uffici dell'Amministrazione sia con enti e istituzioni estemi.(100%)	15,0	100%	15,0		
Totale Progetto cittadinanza studentesca e iniziative di promozione finalizzate all'accrescimento dell'attrattività			100,0		99,0		

Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"				PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area	
Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"	Convenzioni per collaborazioni con Aziende o gruppi di Aziende.	Almeno 2 convenzioni con Aziende e Gruppi di Aziende(100%)	20,0	100%	20,0			
Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"	Coordinamento con Ufficio Tecnico per lavori di ristrutturazione Santa Chiara lab.	Predisposizione del cronoprogramma relativo alla consegna dei lavori e dei macchinari relativi alla struttura (100%)	15,0	100%	15,0			
Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"	Attivazione tirocini per sviluppo attività Santa Chiara.	Almeno 2 tirocini sul Santa Chiara Lab(100%)	15,0	100%	15,0			
Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"	Predisposizione e coordinamento delle attività del Santa Chiara per il 2016.	Calendario attività comuni fra Placement Office, Liason Office, Divisione ricerca, Progetto Cittadinanza Studentesca (100%)	15,0	100%	15,0			
Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"	Laboratorio teatrale per gli Studenti e convenzione con Fondazione Toscana Spettacolo nel campo dello sviluppo delle Soft Skills.	Laboratorio teatrale (50%) Convenzione Fondazione Toscana Spettacolo(100%)	15,0	100%	15,0			
Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"	Predisposizione e preparazione programma delle attività inaugura il 2016.	Ideazione entro il 2015 di una giornata di presentazione di attività del Santa Chiara Lab (100%)	20,0	100%	20,0			
Totale Coordinamento delle attività definite dagli organi di governo per il raggiungimento degli obiettivi del "Santa Chiara Lab"				100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DGIUR			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa dipartimento di Scienze Sociali,	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa dipartimento di Scienze Sociali,	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DISPOC			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DISPOC	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DISPOC	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DISPOC	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DISPOC	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DISPOC			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DBCF			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DBCF	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DBCF	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DBCF	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DBCF	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DBCF			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DBM			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DBM	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DBM	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DBM	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DBM	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DBM			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DIISM			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DIISM	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DIISM	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DIISM	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DIISM	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione ragioneria	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DIISM			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DSV			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DSV	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DSV	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		

Segreteria Amministrativa DSV	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DSV	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DSV			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DISPI			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Segreteria Amministrativa DISPI	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DISPI	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DISPI	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DISPI	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DISPI			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DMMS			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Segreteria Amministrativa DMMS	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DMMS	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DMMS	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DMMS	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DMMS			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DEPS			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Segreteria Amministrativa DEPS	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		

Segreteria Amministrativa DEPS	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DEPS	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DEPS	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DEPS			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DSSBC			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DS SBC	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DS SBC	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DS SBC	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DS SBC	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DSSBC			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DSFTA			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DSFTA	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DSFTA	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DSFTA	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DSFTA	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DSFTA			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DISAG			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Segreteria Amministrativa DISAG	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DISAG	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DISAG	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DISAG	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DISAG			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DSMCN			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Segreteria Amministrativa DSMCN	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DSMCN	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DSMCN	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DSMCN	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione ragioneria	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DSMCN			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DFCLAM			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento	Uffici	Divis.	Area
				risultati attesi			
Segreteria Amministrativa DFCLAM	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DFCLAM	Dematerializzazione documento: implementazione e della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DFCLAM	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione e progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		

Segreteria Amministrativa DFCLAM	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione ragioneria	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DFCLAM			100,0		100,0		

Segreteria Amministrativa DISFUCI			PESI	grado di	RISULTATO		
STRUTTURA	OBIETTIVI	TARGET	Uffici	conseguimento risultati attesi	Uffici	Divis.	Area
Segreteria Amministrativa DISFUCI	Procedure elettorali per gli organi di dipartimento e le rappresentanze negli organi di dipartimento e di ateneo (consiglio studentesco).	Solo per la fase di start up, attivare le procedure entro i termini previsti dai regolamenti di ateneo(100%)	20,0	100%	20,0		
Segreteria Amministrativa DISFUCI	Dematerializzazione documento: implementazione della digitalizzazione dei fascicoli amministrativi/contabili inerenti le pratiche per il personale esterno (ricercatori tempo determinato)	Inserimento di tutti i documenti inerenti le missioni ed i compensi 2015 nei software di ateneo(100%)	30,0	100%	30,0		
Segreteria Amministrativa DISFUCI	Predisposizione budget 2016 per avvio processo di negoziazione budget di cassa pluriennale	Revisione progetti attivi e inserimento dei nuovi(100%)	40,0	100%	40,0		
Segreteria Amministrativa DISFUCI	Condivisione best practices fra i Responsabili delle segreterie amministrative di dipartimento e la Divisione ragioneria	Partecipazione almeno ad una riunione mensile (100%)	10,0	100%	10,0		
Totale Segreteria Amministrativa DISFUCI			100,0		100,0		