

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti
1.	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?	Si	Il Piano Integrato della Performance 2021-2023 e' stato adottato dal Consiglio di Amministrazione il 29 gennaio 2021 e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente entro i termini previsti dalla Legge. Il Piano e' stato rivisto dal Consiglio di Amministrazione il 23 luglio 2021.	<i>Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo</i>
2.	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Il Piano della performance 2021-2023 presenta delle variazioni rispetto a quello del precedente triennio a partire dalla necessità di tener conto degli effetti dell'emergenza pandemica da COVID-19 sin dalla fase di programmazione e di tener conto degli interventi messi in campo dal Governo a sostegno delle Università. Per l'anno 2020, infatti, e' stato necessario intervenire in modo importante sul Piano, in quanto l'amministrazione ha dovuto adeguare i propri obiettivi e attività all'emergenza in corso d'anno. Il Piano 2021-2023, oltre a tener conto delle modifiche di contesto portate dall'emergenza epidemiologica, e' inquadrato nella programmazione strategica ministeriale 2019-2021 e nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2020-2022 e tiene conto delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione per il 2020. Rispetto al passato, la parte del Piano 2021-2023 relativa a obiettivi, indicatori e target per la performance risulta essere piuttosto sintetica e il testo e' parzialmente frutto di un'attività di integrazione degli altri documenti di riferimento, tra cui il Piano Strategico e il bilancio.	<i>Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.</i>
3.	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	No	Così' come già avvenuto in passato, il coinvolgimento dei Dipartimenti nella programmazione dell'Ateneo e' avvenuto nella redazione del Piano Strategico derivante dalle Linee di indirizzo ministeriali 2019-2021 e adottato dal CdA l'11 febbraio 2020. Tale attività ha portato sia alla definizione del contributo di ciascun Dipartimento al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo sia alla definizione di ulteriori indicatori di Dipartimento, collegati alle specifiche strategie di sviluppo dei Dipartimenti stessi ma sempre coerenti con quella più generale di Ateneo. Per il terzo anno consecutivo, il Nucleo di Valutazione rinnova la richiesta di integrare i Dipartimenti anche negli obiettivi di performance maggiormente coerenti con le attività di didattica e ricerca di cui sono i primi responsabili.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</i>
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	L'articolazione degli obiettivi e delle azioni del Piano Integrato della Performance 2021-2023 discende dagli obiettivi strategici per il triennio 2019-2021. Come anticipato nel Piano 2020-2022, le sei linee strategiche individuate riguardano: - Internazionalizzazione; - Disseminazione dei risultati; - Innovazione; - Sostenibilità; - Servizi agli studenti. A queste si aggiungono gli obiettivi collegati alla prevenzione della corruzione e trasparenza e al miglioramento della gestione, in termini di maggiore efficienza, efficacia ed economicità. Rispetto alle precedenti raccomandazioni, sempre rinnovando il suggerimento che l'Ateneo si renda autonomo dalla programmazione ministeriale nel calendario della programmazione strategica, il Nucleo di Valutazione apprezza la maggiore trasparenza e leggibilità degli obiettivi inclusi nel Piano, così' come richiesto in precedenza e la scelta di associare ciascun obiettivo operativo ad uno strategico.	<i>Se sì, indicare nei commenti: A - quanti obiettivi strategici sono previsti B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono) E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno</i>

				corrisponde il 2021 (primo, secondo... ultimo)
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	Nel PIP 2021-2023 gli aspetti relativi della gestione sono considerati con due modalita': - Il collegamento degli obiettivi e degli indicatori di performance ad almeno uno dei 5 obiettivi strategici (v. Q4); - La previsione, come per lo scorso Piano, di due obiettivi legati alla gestione. A questo si aggiunge l'Indicatore Globale di Performance, previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione, che rappresenta in modo sintetico gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'organizzazione. Tale indicatore misura i risultati raggiunti in sei ambiti: - Efficienza, efficacia ed economicita'; - Trasparenza e prevenzione della corruzione; - Sostenibilita' economico-finanziaria; - Benessere organizzativo; - Supporto alla didattica; - Supporto alla ricerca e alla terza missione. Attualmente l'IGP e' utilizzato unicamente nella valutazione individuale del Direttore (peso 15%) e dei Dirigenti (peso 5%). I contenuti specifici e le soglie di risultato dell'IGP sono definiti annualmente nell'ambito del Piano della Performance. Nel 2021 non trovano realizzazione le richieste avanzate dal Nucleo nel 2020 a proposito dell'IGP: - Il collegamento tra l'IGP e gli indicatori di misurazione dell'andamento degli obiettivi strategici che sono stati individuati; - La funzione dell'IGP rispetto alla misurazione della performance organizzativa, considerando che l'indicatore e' attualmente utilizzato solo per la performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti.	Se si, indicare nei commenti: A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)
6.	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	Si precisa che l'Ateneo afferma di aver considerato nella redazione del PIP 2021-2023 gli esiti della performance dell'anno precedente, pur senza entrare nel merito delle questioni. E', comunque, evidente dalla lettura comparata dei due Piani che alcuni obiettivi sono stati posticipati o, comunque, proseguono nell'anno successivo. Con riferimento al conseguimento degli obiettivi fissati per il 2020, già lo scorso anno il Nucleo di Valutazione si era fatto parte attiva in uno scambio costruttivo con l'amministrazione al fine di dare supporto nella rimodulazione degli obiettivi di performance per il 2020 a seguito dell'emergenza pandemica da COVID-19. In occasione della revisione periodica del Piano prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione entro il settembre dell'anno, l'amministrazione ha provveduto a modificare gli obiettivi e i target prefissati (delibera del CdA del 24 luglio 2020 e del 25 settembre 2020). Tra le modifiche introdotte, anche con una parziale disapplicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione vigente dovuta all'emergenza epidemiologica, sono riportate nella Relazione sulla performance 2020 l'eliminazione dagli elementi valutativi della performance del Direttore Generale degli obiettivi specifici formalmente attribuiti dallo stesso (componente con peso del 40%) e la redistribuzione del peso di detta componente sulla componente relativa alla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali, che passa da un peso pari al 35% a un peso pari al 75% per il 2020. Inoltre, con la redazione della Relazione finale, quindi a ciclo della performance in conclusione, l'amministrazione ha definito una soglia di raggiungimento dei target prefissati non inferiore al 30%, anche nei casi in cui il valore sarebbe stato inferiore. Tale modifica si e' resa necessaria a causa di un utilizzo poco consapevole dello strumento del monitoraggio in itinere da parte del personale con responsabilita' di coordinamento, che non ha provveduto a rivedere tempestivamente i target, e al fine di non penalizzare il personale delle aree coinvolte con effetti negativi sulla performance individuale. Sulla base dell'esperienza trascorsa, il Nucleo di Valutazione: - Apprezza lo sforzo messo in campo dall'amministrazione per formare e sensibilizzare il personale sul ciclo della performance, ivi incluso lo strumento del monitoraggio in itinere; - Raccomanda una riflessione sull'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione, per valutarne l'adeguatezza alla luce di quanto avvenuto per il 2020 e mantenendo fermo l'obiettivo complessivo del ciclo della performance, ovvero il miglioramento continuo dell'efficienza, efficacia ed economicita' dell'azione amministrativa. La scelta di discostarsi da quanto prestabilito dal Sistema stesso, pur motivata dall'emergenza epidemiologica, potrebbe minare la credibilita' del ciclo della performance e favorire la disaffezione del personale.	La risposta è "si" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.
7.	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	L'organizzazione dell'amministrazione centrale prevede ad oggi 7 aree dirigenziali, di cui 1 con un Dirigente di riferimento (Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione) e 4 coordinate da responsabili di divisioni che fanno capo al Direttore Generale. Nel corso del 2020 sono infatti cessati dall'incarico il Dirigente dell'Area del Personale e quello dell'Area Organizzazione e Sistemi Informativi. Nel corso del 2021 e' cessato dall'incarico il Dirigente dell'Area Servizi allo studente. L'organizzazione dell'amministrazione prevede altresì 112 Unità Organizzative. Dal 15 settembre 2020 e' stata attivata l'unita' organizzativa di I livello (in staff alla Direzione generale) denominata Servizio di buone pratiche per lo sviluppo sostenibile, con il compito trasversale di dare continuita' ai temi e ai progetti di sviluppo sostenibile. Le strutture decentrate includono anche le strutture dipartimentali, le Segreterie amministrative di dipartimento (15 totali), i Centri di Ateneo e i Presidi, ovvero strutture istituite per rispondere alle esigenze amministrative e tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti (8 totali, di cui 1 situato presso la sede di Arezzo). Le unita' organizzative per il supporto alla didattica presso i dipartimenti sono funzionalmente collocate nell'Area dei Servizi allo studente. Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa dell'Ateneo, si rimanda comunque all'organigramma allegato al PIP 2021-2023 e pubblicato sulle pagine Amministrazione trasparente (https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/2021_01_29_organigramma%20cliccabile-1.pdf). Per il 2021, sono stati assegnati obiettivi a tutte le aree dirigenziali: - N. 13 per l'area dei servizi allo studente; - N. 6 per l'area del personale; - N. 15 per l'area organizzazione e sistemi informativi; - N. 10 per l'area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; - N. 3 per l'area del sistema contabile; - N. 2 per l'area degli affari generali, appalti e patrimonio; - N. 4 per l'area edilizia; - N. 4 complessivi per i 5 centri di Ateneo, con almeno un obiettivo ciascuno; - N. 13 per il DG e gli Uffici di staff al Direttore Generale; - N. 7 per gli Uffici di staff al Rettore; - N. 2 per le Segreterie amministrative; - N. 2 per i Presidi. E' altresì assegnato almeno un obiettivo a tutte le Unità Organizzative, ad eccezione della Divisione Atti normativi e affari istituzionali, che non ha unita' di personale e la cui responsabilita' e' assegnata ad interim al DG in seguito a cessazione per raggiunti limiti d'eta' della responsabile. L'allegato al PIP 2021-2023 riporta tutti gli obiettivi assegnati ed esplicita le collaborazioni previste all'interno e all'esterno di ciascuna area. Sono inoltre riportati gli indicatori e target per il triennio, ma non i pesi per le strutture ne' i referenti. Per quello che riguarda gli obiettivi assegnati nel 2021 e i relativi indicatori, si segnala che non sempre emerge chiaramente la relazione tra le competenze principali delle strutture e gli obiettivi assegnati e che gli indicatori fanno spesso riferimento alle dimensioni dell'efficienza/efficacia, non tenendo conto dei risultati attesi o dell'impatto, e non sono sempre misurabili in modo oggettivo e con target puntualmente definiti.	La risposta è "si" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili. Se si, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione) B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e

				ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	Secondo quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Università di Siena intende assicurare l'integrazione tra il ciclo della performance, del bilancio e della programmazione strategica. Su questo aspetto si sofferma anche il Piano Integrato della Performance 2021-2023, nel quale si ricorda che la stima delle risorse di cui si dispone, desumibili dal bilancio, consente di orientare le decisioni organizzative e operative necessarie per il perseguimento degli indirizzi indicati dagli organi di governo. Il Piano della performance, pertanto, viene approvato successivamente o contestualmente al bilancio di previsione annuale/triennale, così da assicurare la coerenza tra la programmazione finanziaria e il ciclo della performance, in particolare per evitare di definire obiettivi privi della necessaria sostenibilità economica-finanziaria. L'esigenza di procedere in questa direzione ha condotto all'attivazione di un sistema di controllo di gestione, che è tuttora in fase di progressiva implementazione. In particolare, già a partire dal bilancio di esercizio 2017 l'Ateneo ha sperimentato l'impianto della contabilità analitica ai fini del controllo di gestione e sta via via perfezionando il processo di budgeting tramite apposito applicativo, nella prospettiva di una sempre maggiore chiarezza e comunicabilità degli obiettivi e dei risultati. Il Nucleo di Valutazione ribadisce l'auspicio che tale processo venga effettivamente implementato e portato quanto prima a definitivo compimento.	Se sì, indicare: A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale) C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	L'Università di Siena dedica una costante attenzione all'esigenza di assicurare la trasparenza e la diffusione della conoscenza sulle proprie attività. In coerenza con tale obiettivo, nel Piano Integrato 2021-2023 è presente un riferimento circostanziato all'ascolto dell'utenza, tema sul quale si sofferma anche l'ultima versione del SMVP. Come già rilevato in passato, tuttavia, il Nucleo di Valutazione osserva come tali riferimenti non siano sempre correlati in modo chiaro alla gestione della performance. Nell'ottica dell'accountability, l'Università di Siena presenta il Piano e la Relazione sulla performance al personale dell'Ateneo e agli studenti nell'ambito di apposite Giornate della trasparenza. In tale contesto vengono presentati anche i risultati delle indagini di customer satisfaction e della rilevazione sul benessere organizzativo, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione. Anche nella versione digitale in cui si è svolta nel 2020, la Giornata della trasparenza ha rappresentato un'iniziativa di comunicazione finalizzata a coinvolgere e rafforzare il dialogo permanente con i principali stakeholders dell'Ateneo, quali i futuri studenti, gli studenti e le loro famiglie, le organizzazioni che li rappresentano e i vari interlocutori istituzionali. Per favorire il loro coinvolgimento, stante la modalità online in cui si è svolto l'evento nel 2020, il video dell'iniziativa è stato trasmesso sul canale Youtube dell'Ateneo ed è stato pubblicato sulla pagina Facebook dell'Università, prevedendo la possibilità di rivolgere domande ai relatori tramite commenti sulla pagina della diretta Youtube e sul profilo Facebook; e tramite e-mail ad un apposito indirizzo. Questa iniziativa, ormai sperimentata da alcuni anni, si inserisce peraltro nel più ampio novero delle attività che l'Università di Siena ha sviluppato al fine di rendere maggiormente stabile il proprio rapporto con l'utenza. Nello stesso filone si inseriscono anche altre iniziative, quali: - Università aperta, l'Open day dell'Ateneo senese, che rappresenta ormai un appuntamento consolidato nell'ottica di garantire una tempestiva e approfondita divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa. All'appuntamento annuale, che si è tenuto nel 2020 in modalità digitale, si sono aggiunte le attività di orientamento svolte dai singoli dipartimenti dell'Ateneo, anch'essi sempre più attivi nella divulgazione della propria offerta formativa; - Il progetto BRIGHT-NIGHT, finanziato dall'Unione Europea. L'edizione 2020, che si è svolta in modalità digitale a fine novembre, ha visto la partecipazione di oltre 300 ricercatori, e la produzione di oltre 80 eventi on demand e 18 dirette live. Tale progetto ha, come noto, l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori; - Studium, che nel 2020 ha preso il nome di Virtual Studium. Si tratta di un ciclo di eventi divulgativi che si propongono di raccontare le linee di ricerca dell'Ateneo, in maniera trasversale e multidisciplinare, attraverso il confronto con docenti e ricercatori. Esperienze di comunicazione attraverso i social media maturate durante la crisi, come quella di Virtual Studium, a cui hanno preso parte con entusiasmo docenti e studenti di tutti i dipartimenti e indirizzi, hanno messo in evidenza la potenziale capacità di coinvolgimento continuativo del pubblico sui temi e sull'importanza della ricerca. Va infine sottolineato che l'Indicatore Globale di Performance (v. Q5) tiene conto della soddisfazione dell'utenza sia per la dimensione dell'efficacia/efficienza/economicità che per quella del benessere organizzativo (https://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/igp%202021%282%29.pdf) e che tale indicatore ha un impatto diretto sulla valutazione dei Dirigenti.	La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se sì, indicare: A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti) C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder) D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro) E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro) F - se l'eventuale

				rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente
10.	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	Il PIP 2021-2023 mette adeguatamente in risalto la necessita' di correlare il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo al mantenimento della sostenibilita' economico-finanziaria. Il Piano contiene indicazioni chiare e dettagliate sulle principali linee strategiche che hanno guidato le scelte di destinazione delle risorse economiche. Al riguardo, si ricorda che sono stati identificati tre principali livelli programmatori, a loro volta gerarchicamente organizzati. Il primo livello, quello di Ateneo, ha definito cinque principali direttrici strategiche su cui puntare per lo sviluppo dell'Ateneo e per la valorizzazione del suo ruolo nella societa' italiana e nel territorio di riferimento: Internazionalizzazione; Disseminazione; Innovazione; Sostenibilita'; Servizi agli studenti. Queste linee politico-strategiche hanno guidato le scelte in materia di destinazione delle risorse economiche, per il cui dettaglio il riferimento essenziale e' appunto il bilancio. La prima voce di rilievo sono gli investimenti, per i quali viene previsto un totale di oltre 2,7 milioni di euro, con destinazioni prioritarie all'area edilizia/immobiliare e a quella delle attrezzature scientifiche. Per quanto riguarda il personale, gli organi di governo hanno definito le strategie di reclutamento per il 2021, prevedendo nel budget 3 principali voci di costo: a) la copertura dei POE resi necessari per il passaggio nel ruolo di PA di altrettanti RTDB il cui contratto triennale va a termine nel 2021, sempre a condizione che essi ottengano l'abilitazione scientifica nazionale e che superino la valutazione prevista; b) la copertura dei POE distribuiti ai Dipartimenti per le esigenze di turnover; c) ulteriori POE aggiuntivi destinati al reclutamento di personale dirigenziale e tecnico e amministrativo per assicurare il turnover successivo ai collocamenti a riposo nell'ambito della struttura tecnico/amministrativa. Come opportunamente indicato nel PIP 2021-2023, il legame imprescindibile tra gli obiettivi strategici, la performance economico-finanziaria attesa dall'Ateneo e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati costituisce l'elemento chiave del processo dei bilanci di previsione. In linea con quanto appena evidenziato, gli organi di governo dell'Universita' di Siena hanno predisposto il Bilancio previsionale per l'esercizio 2021 e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2021-2023 proseguendo il processo, gia' intrapreso negli ultimi anni, di razionalizzazione dei costi e proponendo al contempo l'investimento delle risorse necessarie per realizzare opportune strategie di sviluppo nei tre fondamentali settori di attivita' dell'Universita': didattica, ricerca e terza missione. Nel contesto delle risorse e dell'emergenza COVID-19, il Piano ricorda infine la destinazione degli stanziamenti ministeriali straordinari, di cui al DM 81/2020 e al DM 294/2020 le cui risorse, assegnate a titolo di cofinanziamento dei programmi d'intervento delle Universita', sono state allocate con la delibera del CdA n. 139/2020 del 26 giugno 2020, insieme a risorse proprie dell'Ateneo. Nello specifico, gli interventi oggetto dei finanziamenti attengono: - DM 81/2020: Programmi di intervento finalizzati al potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la digitalizzazione della didattica e dei servizi agli studenti, ivi compresi i costi necessari all'utilizzo delle stesse quali, tra gli altri, quelli connessi all'installazione e alla formazione del personale, l'acquisto di dispositivi hardware e di licenze software; - DM 294/2020: Misure straordinarie di sicurezza delle proprie sedi, rispetto all'emergenza, quali la sanificazione dei locali, l'implementazione delle disposizioni di distanziamento, la dotazione di adeguati dispositivi di protezione individuale e i connessi costi di formazione per la sicurezza; Interventi destinati agli studenti: acquisto da parte delle Istituzioni di appartenenza di dispositivi digitali e di quanto necessario per consentire l'accesso da remoto alle banche dati e l'accesso alle risorse bibliografiche da destinare agli studenti; Misure di pianificazione delle attivita' delle istituzioni, in relazione all'avvio dell'a.a. 2020/2021, attraverso l'acquisto di dispositivi digitali e di quanto necessario per l'accesso alle piattaforme digitali, finalizzati alla ricerca e alla didattica a distanza. A seguito della delibera del CdA sopra menzionata, anche il Piano integrato della performance 2020-2022 e' stato rettificato, introducendo nuove azioni e obiettivi coerenti con le scelte degli Organi di governo, ovvero modificando quelli definiti nella versione approvata dal CdA a gennaio 2020; il Piano 2021-2023 riprende tali obiettivi, aggiornando target e indicatori in linea con i piani d'azione dell'Ateneo. In conclusione, dall'analisi dei documenti emerge la coerenza generale tra programmazione strategica, di bilancio e della performance. Come gia' avvenuto in passato, tuttavia, il Nucleo invita l'Ateneo a proseguire nello sforzo di rafforzare ed esplicitare i collegamenti.	La risposta è "si" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata. Se si, indicare: A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	Nel PIP 2021-2023 si dichiara esplicitamente che e' stata prestata particolare attenzione al processo di budgeting. La predisposizione del budget 2021, peraltro, e' caduta in un contesto temporale caratterizzato da due congiunture di segno opposto, entrambe caratterizzate da elementi di forte straordinarieta'. La prima congiuntura, negativa, e' ovviamente connessa all'emergenza COVID-19, che ha reso necessaria l'adozione di misure - anche finanziarie - nella prospettiva di consentire all'Ateneo un'adeguata ripartenza non appena la fase emergenziale potra' dirsi finalmente superata. La seconda congiuntura, questa invece positiva, e' rappresentata dagli investimenti che il Governo ha deciso di effettuare sul sistema universitario italiano. Sia che si tratti di provvedimenti volti a sostenere la gestione dell'emergenza, sia che si tratti di investimenti strutturali, negli ultimi 12 mesi, dal c.d. decreto milleproroghe fino alla legge di stabilita' 2021, passando attraverso i provvedimenti c.d. Cura Italia e Rilancio e numerosi altri provvedimenti ministeriali, il sistema universitario italiano e' stato oggetto di un consistente flusso di finanziamenti, mai visti nell'ultimo decennio. Gran parte di tali interventi, consolidabili su FFO in ragione della loro natura strutturale, hanno avuto un impatto considerevole anche sul budget 2021 e sul bilancio previsionale triennale 2021-23. Come gia' accennato al punto 8, in merito al processo di budgeting l'Ateneo e' impegnato ad affinare le procedure interne sulla base dell'esperienza e dello sviluppo dell'apposito applicativo, al fine di assicurare la coerenza tra gli obiettivi strategici e la pianificazione operativa. In linea di continuita' con le ormai consolidate procedure tecniche di definizione del budget dell'Ateneo, tutti i responsabili di unita' organizzative sono stati coinvolti nella sua predisposizione. A tale scopo, al fine della predisposizione della proposta di budget triennale nei tempi richiesti dall'amministrazione, i responsabili delle unita' organizzative sono tenuti a precisare all'interno del proprio budget le risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi gia' previsti nel Piano ovvero da proporre per il triennio successivo. Dette risorse devono essere indicate solo dalle macrostrutture organizzative responsabili dell'obiettivo, ovvero dovra' essere inviata al competente rup una specifica richiesta, precisandone la finalita' collegata all'obiettivo. Una volta conclusa la fase della negoziazione del budget e degli obiettivi, i responsabili devono indicare l'ammontare delle risorse destinate a questi ultimi e i relativi riferimenti contabili ai fini della stesura del Piano della performance per il triennio successivo. Nel processo di definizione del budget, nonche' nel Piano della performance, vanno considerate, in particolare: le azioni prioritarie necessarie all'attuazione degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e le azioni da attuare per il soddisfacimento dei bisogni degli studenti. Nel Piano Integrato viene altresì riportata l'indicazione degli stanziamenti complessivi destinati alle voci di budget aggregate per linee di intervento già incluse nella redazione del Bilancio 2021, anche se in misura minore rispetto a quanto fatto per l'esercizio 2020. L'utilizzo di queste informazioni di carattere quantitativo risulta particolarmente apprezzabile e di immediata lettura, in quanto consente un riscontro visivo delle finalita' degli stanziamenti e delle relative dimensioni. Il Nucleo invita pertanto a rendere sistematica questa prassi anche negli anni successivi, operando un confronto costante tra le singole voci di budget nei diversi esercizi.	La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se si, nei commenti indicare: A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?) B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo) C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o

				eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa) D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate
12.	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Il PIP 2021-2023 e' stato predisposto essenzialmente sulla base dei seguenti documenti: - Programmazione strategica 2019-2021; - Piano Triennale per la prevenzione della corruzione 2020-2022; - Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2020; - Relazione sulla performance 2019 e relativa validazione da parte del Nucleo di Valutazione; - Documenti sull'emergenza COVID-19. Quanto all'effettivo grado di coinvolgimento e di condivisione della programmazione da parte degli organi di indirizzo politico, nel PIP 2021-2023 non sono rinvenibili indicazioni dettagliate. L'unico riferimento esplicito a questo aspetto emerge dal già ricordato intervento del CdA che, con la delibera n. 139/2020 del 26 giugno 2020, aveva rettificato il Piano integrato della performance 2020-2022, introducendo nuove azioni e obiettivi coerenti con le scelte degli Organi di governo. Il Piano 2021-2023 ha ripreso tali obiettivi, aggiornando target e indicatori in coerenza con i piani d'azione dell'Ateneo.	Campo libero
13.	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		Il Piano Integrato della Performance 2021-2023 e' stato approvato nella seduta del CdA del 29 gennaio 2021 e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente entro i termini previsti dalla legge. Con la stessa delibera, e' stato inoltre approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anch'esso pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella medesima sezione. Prima della sua approvazione, il Piano era stato presentato, unitamente al nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in occasione della Giornata della Trasparenza, svolta il 23 novembre 2020 in modalita' webinar. Questo evento e' stato trasmesso in tempo reale sul canale Youtube di Ateneo ed e' stato reso disponibile altresì sulla pagina Facebook dell'Università di Siena. Il Piano e' stato poi oggetto di rettifica nel corso dell'anno, anche in considerazione dell'emergenza COVID-19. Anche delle rettifiche, approvate nella seduta del CdA del 23 luglio 2021, e' stata data tempestiva diffusione mediante pubblicazione sul sito istituzionale dell'Università di Siena.	Campo libero
14.	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?		A partire dal mese di marzo 2020, l'eccezionalità della situazione indotta dalla repentina diffusione della pandemia ha costretto l'Ateneo a ricorrere in modo massiccio alla didattica a distanza e allo smart working. In tale contesto, l'Università di Siena si e' mostrata immediatamente reattiva, riuscendo a garantire tutti gli insegnamenti e la quasi totalità dei servizi agli studenti, tanto che durante il 2020 sono stati tenuti 16.002 appelli di esame (8% in più rispetto al 2019) a cui si sono iscritti 109.913 studenti (1,7% in più rispetto al 2019). Anche per quanto riguarda le attività dei laboratori, si evidenzia che la sospensione delle attività in presenza e' stata limitata ai soli mesi di marzo e aprile 2020, in ragione della centralità riconosciuta alla ricerca: tale circostanza ha fatto sì che proprio nel 2020 si registrassero degli incrementi sia per quanto riguarda i progetti di ricerca competitivi che per le attività conto terzi. Ciò e' stato possibile grazie alla flessibilità dimostrata dal personale nell'adeguarsi rapidamente ed efficacemente al sistema dello smart working - senza pregiudicare la qualità dei servizi - e al fattivo impegno di tutti coloro che hanno consentito la prosecuzione delle attività didattiche, mantenendo aperti i presidi e le biblioteche. Senza dimenticare il cruciale supporto informatico garantito in presenza e a distanza per lo svolgimento delle lezioni e degli esami in modalità telematica. Ulteriori iniziative hanno interessato il potenziamento dell'infrastruttura digitale destinata a gestire il rapporto docente/studente e conservare le migliaia di lezioni registrate sulla piattaforma di Ateneo, nonché la previsione di incentivi economici agli studenti per l'acquisto di devices aggiornati e per facilitare l'accesso alla connettività. Nel corso del mese di luglio 2020, l'Università di Siena ha avviato una consultazione sullo smart working, al fine di rilevare le opinioni e le valutazioni in merito alle esperienze dei dipendenti (dirigenti e personale tecnico-amministrativo) che hanno svolto le prestazioni lavorative in modalità agile nella fase di sperimentazione e durante l'emergenza Covid-19. La consultazione e' stata volta a rilevare il grado di soddisfazione, la rispondenza dell'esperienza rispetto alle proprie aspettative, i punti di forza, le eventuali criticità e le eventuali indicazioni per accompagnare, sostenere e promuovere la diffusione dello smart working. Il testo della consultazione e i principali risultati sono consultabili al seguente link: https://www.unisi.it/indagini/ateneo/consultazione-sul-lavoro-agile. Come riportato espressamente nel Piano, infine, il PIP 2021-2023 sarà integrato con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che l'amministrazione sta redigendo e che verrà approvato d'accordo con le OO.SS. maggiormente rappresentative. Al riguardo, il Nucleo di Valutazione esprime l'auspicio che il Piano venga adottato in tempi brevi, in modo da estendere e migliorare le misure di conciliazione vita/lavoro anche al di là del contesto pandemico, favorendo maggiore benessere organizzativo e sviluppando una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, al fine di incrementare la produttività anche in termini di performance individuale e organizzativa.	Indicare se l'Ateneo si è dotato di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile e descrivere brevemente il processo di definizione del documento e le eventuali criticità riscontrate
15.	Eventuali altre osservazioni		Rispetto ai documenti del ciclo della performance precedenti, l'occasione del ciclo della performance 2020, anche a causa dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, non e' stata sfruttata a pieno per un miglioramento complessivo del sistema. Fatta salva la relazione del Direttore Generale, che tiene conto delle raccomandazioni espresse in precedenza dal Nucleo, buona parte delle raccomandazioni già sottoposte all'Ateneo sono ancora valide. Tra queste, si pongono in particolare evidenza: - Il processo di budgeting e l'integrazione tra pianificazione strategica, di bilancio e di performance; - Il coinvolgimento dei Dipartimenti nel ciclo della performance; - L'utilizzo dell'Indicatore Globale di Performance per la valutazione dell'amministrazione nel suo complesso e delle strutture dell'amministrazione. La scelta di collegare la strategia al mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria e alle risorse disponibili e' da ritenersi ormai consolidata e il Nucleo di Valutazione ha già avuto modo di esprimersi al riguardo, ritenendo questa impostazione quanto mai opportuna. Tuttavia, riprendendo alcune delle considerazioni già svolte negli anni precedenti, il Nucleo ritiene necessaria una più compiuta integrazione delle pianificazioni. Con riferimento alla programmazione di bilancio, si ricorda che l'integrazione dovrebbe riguardare il coordinamento con i tempi e i processi della programmazione strategica e quella della performance, il collegamento tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance, la definizione dei fabbisogni finanziari e di risorse umane. Le indicazioni contenute nel PIP 2021-23 si pongono in linea di continuità con il piano precedente, ma nell'immediato futuro occorrerà imprimere una	Campo libero

		definitiva accelerazione verso la piena attivazione del sistema di controllo di gestione e il perfezionamento del processo di budgeting. Il PIP 2021-23 richiama ancora una volta la fase di sperimentazione dell'impianto della contabilit� analitica ai fini del controllo di gestione, gi� avviata a partire dal bilancio di esercizio 2017. Il Nucleo di Valutazione ribadisce l'auspicio che tale processo venga effettivamente e finalmente implementato e portato quanto prima a definitivo compimento. Una considerazione ulteriore riguarda il fatto che nel Piano Integrato viene riportata l'indicazione degli stanziamenti complessivi destinati alle voci di budget aggregate per linee di intervento, operando in alcuni casi un confronto con quelli relativi all'esercizio 2020. L'utilizzo di queste informazioni di carattere quantitativo riveste una considerevole importanza, in quanto consente un riscontro chiaro e immediato delle finalit� degli stanziamenti e delle relative dimensioni. Il Nucleo invita pertanto a rendere sistematica questa prassi anche negli anni successivi, operando un confronto costante tra le singole voci di budget nei diversi esercizi. In aggiunta a quanto sopra riportato, e come indicato al Q7, si richiama l'attenzione sul fatto che l'amministrazione � strutturata attorno a 7 aree dirigenziali per cui, come gi� segnalato in passato dal Nucleo di Valutazione, non sono presenti un numero sufficiente di Dirigenti, richiedendo l'assegnazione ad interim o il posto vacante. Queste si suddividono ulteriormente in 112 unit� organizzative. Il Nucleo di Valutazione invita l'Ateneo a una riflessione approfondita sulla sostenibilit� e su una possibile semplificazione dell'attuale struttura organizzativa.	
--	--	--	--

