

[Valutazione del Sistema di Qualità](#)

[Valutazione della performance](#)

[Raccomandazioni e suggerimenti](#)

[Allegati](#)

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 2020)?	Si	Il Piano Integrato della Performance 2020-2022 (PIP 20-22) e' stato adottato dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2020 e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente entro i termini previsti dalla Legge. Il Piano e' stato rivisto anche alla luce dell'emergenza epidemiologica da COVID 19 dal Consiglio di Amministrazione il 27 luglio 2020.	<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 2020-2022 e' inquadrato nella programmazione strategica rappresentata dalla Relazione del Rettore per l'inaugurazione della.a., dal Bilancio 2020, dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e tiene conto della Relazione sul 2019 e delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione per il 2019. Nel PIP 2020-2022 sono anticipate le principali linee programmatiche del Piano strategico in corso di adozione. Il Piano strategico per il triennio 2019/2021, derivante dall'adozione del d.m. del 25 ottobre 2019, n. 989, e' stato presentato al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione l'11 febbraio 2020. L'Ateneo di Siena dovrebbe avviarsi verso una programmazione strategica che abbia una cadenza temporale autonoma dalla programmazione triennale ministeriale, pur assicurando il rispetto del d.l. 7/2005, convertito con modificazioni dalla l. 47/2005, per quello che riguarda gli ambiti della programmazione. Questo suggerimento trova il proprio fondamento (i) nel principio autonomistico della l. 168/1989 e della l. 240/2010, (ii) nel d.l. 7/2005 convertito con modificazioni dalla l. 47/2005 e (iii) nel d.lgs. 165/2001. Tale programmazione strategica potrebbe così seguire i tempi dettati dall'Ateneo e aiutare l'integrazione del ciclo di bilancio e del ciclo della performance con il Piano strategico.	<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	Con riferimento al coinvolgimento dei Dipartimenti, il coinvolgimento dei Dipartimenti nella programmazione dell'Ateneo e' avvenuto nella redazione del bilancio, così come per i Centri. I Dipartimenti hanno anche svolto un ruolo attivo nella redazione del Piano Strategico adottato successivamente alla redazione del PIP 20-22. 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. Rispetto alle raccomandazioni del Nucleo lo scorso anno, si ritiene di rinnovare la richiesta di integrare i Dipartimenti anche negli obiettivi di performance maggiormente coerenti con le attività di	<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</i>

			didattica e ricerca di cui sono i primi responsabili. Richiamando poi la raccomandazione riportata al punto precedente, si sottolinea come una migliore integrazione tra programmazione strategica e ciclo della performance possa facilitare la partecipazione dei Dipartimenti al ciclo della performance proprio partendo dal ruolo svolto da questi nella programmazione strategica.	dipartimenti degli obiettivi strategici) B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti
4.	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	<p>Il PIP 20-22 anticipa al par. 2.3 le linee strategiche che saranno incluse nel Piano strategico per il triennio di riferimento e che si inquadrano nel piu' ampio contesto del contributo dell'universita' allo sviluppo sostenibile (obiettivi GREEN) e si intersecano con gli obiettivi della trasparenza e anticorruzione (TAC). Le sei linee strategiche individuate riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internazionalizzazione - Disseminazione dei risultati - Innovazione - Sostenibilita' - Servizi agli studenti <p>A questi si aggiungono gli obiettivi collegati al miglioramento della gestione, in termini di maggiore efficienza, efficacia ed economicita'. Pur tenendo conto delle difficolta' create, per il secondo anno consecutivo, dall'assenza di un Piano strategico (v. anche punto precedente), il Nucleo di Valutazione ritiene importante segnalare all'Ateneo la necessita' di una maggiore trasparenza e leggibilita' degli obiettivi inclusi nel Piano. Attualmente sono presenti: un obiettivo strategico (lo sviluppo sostenibile) a cui sono associati gli obiettivi operativi GREEN (6), 5 linee strategiche (v. Q4) a cui sono associati la maggior parte degli obiettivi operativi (n. 27), gli obiettivi direttamente collegati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza (n. 4) e quelli collegati al miglioramento della gestione, in termini di maggiore efficienza, efficacia ed economicita' (n. 13) che non paiono collegati ad alcuna priorita' strategica. Per il futuro e' auspicabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - semplificare le categorie obiettivo strategico e linea strategica, cogliendo l'occasione della revisione in corso del Piano strategico; - associare ciascun obiettivo operativo ad almeno un obiettivo strategico; - ridurre il numero degli obiettivi operativi. <p>In proposito, tenuto conto dell'adozione del nuovo piano strategico e dell'imminente ulteriore revisione derivante dal d.m. 435/2020, il Nucleo di Valutazione manifesta il proprio apprezzamento per la scelta di accompagnare le priorita' strategiche con indicatori finalizzati a misurare sia l'andamento dell'Ateneo sia il contributo delle strutture che lo compongono, in primis i Dipartimenti. Sulla base di tale programmazione, sara' possibile definire in modo chiaro e univoco il collegamento tra gli obiettivi strategici e la performance, risultato non pienamente raggiunto con il PIP attuale.</p>	<p>Se si, indicare nei commenti:</p> <p>A - quanti obiettivi strategici sono previsti</p> <p>B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'universita'</p> <p>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</p> <p>D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se si, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)</p> <p>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2020 (primo, secondo... ultimo)</p>
5.	E' prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	<p>Nel PIP 20-22 gli aspetti relativi della gestione sono considerati con due modalita':</p> <ul style="list-style-type: none"> - ciascuno dei 5 obiettivi strategici (v. Q4) viene esplicitato secondo tre prospettive, quella di sviluppo riferibile all'impatto atteso, quella esterna riferibile ai risultati attesi all'esterno e quella interna riferibile ai risultati attesi per l'Ateneo e i suoi attori; - uno dei 5 obiettivi, quello riferito all'innovazione e' strettamente legato al miglioramento della gestione dell'Ateneo, cosi' come avvenuto nel PIP 2019-2021. A tale sezione fanno riferimento 11 obiettivi operativi, tra cui la reingegnerizzazione dei processi. <p>A questi si aggiungono gli obiettivi collegati al miglioramento della gestione, in termini di maggiore efficienza, efficacia ed economicita'. Tutti gli obiettivi operativi del PIP 20-22 fanno capo al personale tecnico-amministrativo, 4 sono assegnati direttamente al Direttore Generale. A questo si aggiunge l'Indicatore Globale di Performance, previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2020, che rappresenta in modo sintetico gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'organizzazione. In continuita' con il 2019, tale indicatore, che riunisce i tre Indicatori Globali per didattica, ricerca e gestione in uso precedentemente e misura i risultati</p>	<p>Se si, indicare nei commenti:</p> <p>A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</p> <p>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-</p>

			<p>raggiunti in sei ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efficienza, efficacia ed economicita'; - trasparenza e prevenzione della corruzione; - sostenibilita' economico-finanziaria; - benessere organizzativo; - supporto alla didattica; - supporto alla ricerca e alla terza missione. <p>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 PIP. A seguito dell'adozione del nuovo Piano Strategico, e' opportuno richiamare le richieste del Nucleo a proposito dell' IGP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>
6.	<p>Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?</p>	No	<p>Si precisa che l'Ateneo afferma di aver considerato nella redazione del PIP 20-22 gli esiti della performance dell'anno precedente, pur senza entrare nel merito delle questioni. Va pero' sottolineato che la % di conseguimento dei risultati e' quasi sempre prossima al massimo, anche grazie alle rimodulazioni in corso d'anno. Per il futuro, si invita l'Ateneo a riflettere sull'opportunità di individuare degli obiettivi che sfidino maggiormente le strutture a raggiungere i propri risultati.</p>	<p><i>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.</i></p>
7.	<p>Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?</p>	Si	<p>L'organizzazione dell'amministrazione centrale prevede ad oggi 7 aree dirigenziali, di cui 3 con un Dirigente di riferimento (Area servizi allo studente; Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; Area organizzazione e sistemi informativi), 1 di cui e' responsabile ad interim il Direttore Generale (Area del Personale) e 3 coordinate da responsabili di divisioni che fanno capo al Direttore Generale. Le strutture decentrate includono 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 2022 e pubblicato sulle pagine Amministrazione trasparente (https://www.unisi.it/sites/default/files/allegati/2020_01_01_organigramma%20cliccabile_0.pdf). Sono assegnati obiettivi a tutte le aree dirigenziali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - n. 11 per l'area dei servizi allo studente; - n. 9 per l'area del personale, di cui 1 condiviso con la Segreteria della Direzione Generale; - n. 16 per l'area organizzazione e sistemi informativi; - n. 12 per l'area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione; - n. 3 per l'area del sistema contabile; - n. 4 per l'area degli affari generali, appalti e patrimonio; 	<p><i>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 sì, indicare: A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa</i></p>

			<p>- n. 3 per l'area edilizia; - n. 4 complessivi per i 5 centri di Ateneo, con almeno un obiettivo ciascuno; - n. 11 per il DG e gli Uffici di staff al Direttore Generale; - n. 5 per gli Uffici di staff al Rettore; - n. 2 per le Segreterie amministrative; - n. 3 per i Presidi.</p> <p>L'allegato al PIP 2022, oltre a riportare tutti gli obiettivi assegnati, esplicita le collaborazioni previste all'interno e all'esterno di ciascuna area, il peso rispetto alla struttura cui e' assegnato, indicatore e target per il triennio. Non sono riportati i referenti delle strutture.</p>	<p><i>etichetta e modalità di misurazione)</i> <i>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</i> <i>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</i></p>
8.	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	<p>In coerenza con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Università di Siena mira ad assicurare una piena integrazione tra il ciclo della performance, del bilancio e della programmazione strategica. L'esigenza di procedere in questa direzione ha condotto all'attivazione di un sistema di controllo di gestione, che e' attualmente in fase di progressiva implementazione. In dettaglio, si evidenzia che già a partire dal bilancio di esercizio 2017 l'Ateneo sta sperimentando 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 dichiarata di una sempre maggiore chiarezza e comunicabilità degli obiettivi e dei risultati. Su questo aspetto si sofferma anche il Piano Integrato della Performance 2020-2022, nel quale si ricorda che il processo di formazione del bilancio di previsione tiene conto della gestione integrata delle attività correlate al piano strategico e al piano integrato, e dove si precisa ulteriormente che l'Ateneo e' impegnato ad affinare le modalità e le procedure interne di attivazione del processo di budgeting (in proposito, si veda anche il successivo punto 11). Da segnalare che nel processo di revisione, su indicazione del Nucleo, per alcuni degli obiettivi del PIP e' stata individuata la previsione di spesa. Così facendo, dovrebbe realizzarsi un confronto puntuale e analitico tra le azioni poste in essere e le risorse utilizzate nel periodo di competenza, consentendo così una valutazione, anche in termini economici, della attività svolte e dei servizi erogati.</p>	<p><i>Se sì, indicare:</i> <i>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</i> <i>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</i> <i>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</i></p>
9.	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>La massima trasparenza e la diffusione della conoscenza sulle attività dell'Ateneo sono un obiettivo dichiarato dell'Università di Siena. Il riferimento all'ascolto dell'utenza e' chiaro e dettagliato nel Piano Integrato 2020-22 ed e' presente anche nell'ultima versione del SMVP, anche se si deve osservare come tali riferimenti non siano sempre correlati in modo chiaro alla gestione della performance. Nello specifico, l'Università di Siena si impegna anzitutto a presentare il Piano e la Relazione sulla performance al personale dell'Ateneo e agli studenti di ogni ordine e grado, nell'ambito di apposite Giornate della trasparenza. L'organizzazione delle Giornate della trasparenza costituisce dunque una fondamentale iniziativa di comunicazione finalizzata a coinvolgere gli utenti attuali e potenziali dell'Ateneo e a rafforzare il dialogo con i principali stakeholders dell'Ateneo, quali, essenzialmente, i futuri studenti, gli studenti e le loro famiglie, le organizzazioni che li rappresentano e i vari interlocutori istituzionali. Nel definire il tema delle Giornate, il PIP 20-22 conferma l'impostazione già adottata in passato, nel senso di dover assicurare una adeguata considerazione alle indicazioni degli utenti. Per favorire il loro coinvolgimento, si prevede la predisposizione di un questionario, distribuito in occasione delle Giornate, in modo tale da rilevare il gradimento dell'iniziativa e da poter programmare e migliorare le attività future. Questa iniziativa, ormai sperimentata da alcuni anni, si inserisce</p>	<p><i>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.</i> <i>Se sì, indicare:</i> <i>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</i> <i>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e</i></p>

peraltro nel piu' ampio novero delle attivita' che l'Universita' di Siena ha sviluppato al fine di rendere maggiormente stabile e continuo il proprio rapporto con l'utenza. Nello stesso filone si inseriscono anche altre iniziative, quali:

- Universita' 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;
- il Progetto BRIGHT Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research finanziato dal programma dell'Unione Europea Horizon 2020, che ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori;
- Studium, che consiste in un ciclo di eventi divulgativi che si propongono di diffondere le principali linee di ricerca dell'Ateneo e dei singoli ricercatori, in maniera trasversale e multidisciplinare.

Strumenti ulteriori di coinvolgimento e di ascolto dell'utenza, quali focus group, interviste, audit e simili, non sono invece attualmente previsti.

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

In linea di continuita' con il piano precedente, anche il PIP 20-22 evidenzia chiaramente come il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo debba andare di pari passo con il mantenimento della sostenibilita' economico-finanziaria. Nella prospettiva appena ricordata, il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2020-2022 rappresenta lo snodo fondamentale per la definizione delle linee di sviluppo strategico e l'individuazione delle relative risorse. Come opportunamente indicato nel PIP 20-22, l'imprescindibile legame 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 2020 proseguendo, da un lato, il processo, gia' intrapreso negli ultimi anni, di razionalizzazione dei costi, nel rispetto dei principi di efficacia ed efficienza della gestione, e proponendo, tra l'altro, l'investimento delle risorse necessarie per realizzare opportune strategie di sviluppo nei tre fondamentali settori di attivita' dell'Universita': didattica, ricerca e terza missione. La programmazione economico-finanziaria e' stata dunque definita al termine di un'attenta analisi sulla prevista evoluzione delle fonti di finanziamento dell'Universita', in conformita' con gli obiettivi strategici, a loro volta declinati in obiettivi operativi assegnati alle aree dirigenziali e alle diverse strutture dell'Ateneo senese. Il PIP 20-22 da' atto di questo

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 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

			<p>percorso e ricorda come l'Ateneo abbia scelto di dare continuita' a tutte le azioni e agli interventi considerati prioritari, anche in virtu' della politica di contenimento dei costi intrapresa ormai da diversi anni. A tale proposito, nel Piano Integrato vengono riportati gli stanziamenti complessivamente destinati alle voci di budget direttamente riconducibili alle predette linee di intervento, operando al contempo un confronto con quelli relativi all'esercizio 2019 (si veda al riguardo anche il successivo punto 11).</p>	<p><i>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</i> <i>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</i></p>
11.	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>Nel PIP 20-22 si dichiara esplicitamente che e' stata prestata particolare attenzione al processo di budgeting. Cio' anche in relazione al costante decremento dei finanziamenti statali, che rende necessario un monitoraggio accurato dell'equilibrio economico-finanziario, temperando per quanto possibile gli interessi derivanti dal mantenimento e dallo sviluppo del capitale umano con quello della gestione oculata delle risorse. Come gia' accennato al punto 8, in merito al processo di budgeting l'Ateneo e' impegnato ad affinare le modalita' e 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. Dal punto di vista metodologico, il processo ha preso avvio considerando i dati di budget gia' previsti nel bilancio di previsione triennale 2019-2021, per ciascuna unita' organizzativa. I valori cosi' identificati sono stati messi in relazione con i livelli di attivita' di ciascuna area, definendo in tal modo una relazione tra l'assegnazione delle risorse e le attivita' caratteristiche di ciascuna unita'. Muovendo da questo primo step, le unita' organizzative dirigenziali hanno formulato le richieste di risorse necessarie per le attivita' da svolgere, tenendo conto anche delle istanze provenienti dalle unita' organizzative non titolari di budget. Le proposte complessive di budget annuale e triennale che ne sono derivate sono state trasmesse alla Direzione generale per avviare un processo di negoziazione. Tale processo ha infine condotto all'individuazione delle azioni concrete da sviluppare in funzione degli stanziamenti disponibili. Come indicato nel PIP 20-22, il processo di definizione del budget ha rappresentato un'occasione di confronto tra il Rettore e i suoi delegati, il Direttore generale, i dirigenti e i responsabili delle unita' organizzative, delineando le principali linee strategiche sulle quali indirizzare gli interventi. Il budget complessivo e' scaturito dal consolidamento delle proposte formulate dai Dipartimenti, dai Centri e dalle altre unita' organizzative dell'Amministrazione centrale, con la contestuale, necessaria verifica dell'equilibrio di bilancio unico di previsione annuale e triennale. Come gia' notato al punto precedente, nel Piano Integrato viene riportata l'indicazione degli stanziamenti complessivi destinati alle voci di budget aggregate per linee di intervento, confrontandoli con quelli relativi all'esercizio 2019. Questa contaminazione di informazioni quantitative risulta particolarmente apprezzabile e consente un riscontro visivo immediato delle finalita' degli stanziamenti e delle relative dimensioni.</p>	<p><i>La risposta è "si" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</i> <i>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?)</i> <i>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</i> <i>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)</i> <i>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</i> <i>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</i></p>
12.	Qual è stato il grado di		Il PIP 20-22 e' stato predisposto essenzialmente sulla base dei seguenti documenti:	<i>Campo libero</i>

	coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?	<p>- Relazione presentata dal Rettore in occasione dell'inaugurazione del 779 anno accademico (23 novembre 2019);</p> <p>- Piano Triennale per la prevenzione della corruzione 2020/22;</p> <p>- Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2019;</p> <p>- Relazione sulla performance 2018 e relativa validazione da parte del Nucleo di Valutazione.</p> <p>Quanto all'effettivo grado di coinvolgimento e di condivisione della programmazione da parte degli organi di indirizzo politico, nel PIP 20-22 non sono rinvenibili indicazioni dettagliate. L'unico riferimento a questo aspetto emerge dalle considerazioni svolte a proposito del processo di budgeting, che, come già ricordato al punto 11, ha rappresentato l'occasione per stabilire un dialogo e un confronto tra il Rettore e i suoi delegati, il Direttore generale, i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative, al fine di definire le principali linee strategiche.</p>	
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?	<p>Il Piano Integrato della Performance 2020-22 è stato approvato nella seduta del CdA del 31 gennaio 2020 e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente entro i termini previsti dalla legge. Con la stessa delibera è stato inoltre approvato il Sistema di misurazione e valutazione della performance, anch'esso pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella medesima sezione. Il Piano è stato poi presentato, unitamente al nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in occasione della Giornata della Trasparenza, che si è svolta il 4 febbraio 2020 presso l'Aula Magna del Rettorato. Il PIP è stato poi oggetto di rettifica nel corso dell'anno, anche in conseguenza dell'emergenza Covid-19. Anche alle rettifiche, approvate nella seduta del CdA del 24 luglio 2020, è stata data tempestiva diffusione mediante pubblicazione sul sito istituzionale dell'Università di Siena. Il Nucleo sollecita l'Ateneo a prevedere una adeguata comunicazione degli obiettivi di performance anche a docenti e studenti.</p>	<i>Campo libero</i>
14.	Eventuali altre osservazioni	<p><i>Osservazioni di sintesi sui punti 8, 10 e 11</i></p> <p>La scelta di collegare la strategia al mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria e alle risorse disponibili è ormai consolidata. Il Nucleo di Valutazione non può che esprimere un convinto apprezzamento nei confronti di questa impostazione. In proposito, tuttavia, il Nucleo riprende alcune delle considerazioni già svolte negli anni precedenti in relazione alla necessità di pervenire ad 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. In tal senso, le indicazioni contenute nel PIP 2020-22 sono senz'altro confortanti, ma nell'immediato futuro occorrerà imprimere una ulteriore accelerazione verso la piena e definitiva attivazione del sistema di controllo di gestione e il perfezionamento del processo di budgeting. Del resto, il PIP 2020-22 ricorda che già a partire dal bilancio di esercizio 2017 l'Ateneo sta sperimentando 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 dichiarata di una sempre maggiore chiarezza e comunicabilità degli obiettivi e dei risultati. Il Nucleo di Valutazione esprime dunque l'auspicio che tale processo venga ulteriormente implementato e portato quanto prima a definitivo compimento. Una ulteriore considerazione riguarda il fatto che nel Piano Integrato viene riportata l'indicazione degli stanziamenti complessivi destinati alle voci di budget aggregate per linee di intervento, confrontandoli con quelli relativi all'esercizio 2019. Questa contaminazione di informazioni quantitative risulta particolarmente apprezzabile e consente un riscontro visivo immediato delle finalità degli stanziamenti e delle relative dimensioni. Si raccomanda pertanto di confermare questa impostazione, accompagnando l'analisi descrittiva con gli opportuni riferimenti quantitativi e mettendo in relazione i diversi esercizi.</p> <p><i>Osservazioni sul punto 9</i></p> <p>Sia il nuovo SMVP che il PIP 2020-22 contengono riferimenti espliciti al tema dell'ascolto dell'utenza. Tuttavia, tali richiami non appaiono correlati in modo chiaro alla gestione della</p>	<i>Campo libero</i>

performance. Il Nucleo ribadisce dunque l'invito a valorizzare la pluralita' di strumenti che potrebbero facilitare l'acquisizione e l'utilizzo dell'opinione degli attori esterni sulla performance dell'Ateneo. Tra questi, ad esempio, i questionari di valutazione degli studenti, gli esiti del progetto Good Practice, il questionario sul benessere organizzativo. Il PIP 20-22 fa inoltre riferimento alla distribuzione di un questionario nel corso della Giornata della trasparenza, in modo tale da rilevare il gradimento dell'iniziativa e da poter programmare ulteriori attivita' future. In considerazione dell'attuale situazione epidemiologica, oltre alla distribuzione fisica del questionario, e' auspicabile la sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ateneo, in modo che gli utenti interessati possano prenderne visione ed eventualmente compilarlo online (possibilita' a cui faceva riferimento il PIP 19-21).

Validazione della Relazione sulla Performance e della Relazione del Direttore Generale

Al momento della validazione della relazione annuale del Direttore Generale e della relazione annuale sulla performance, il Nucleo di Valutazione ha condiviso alcune considerazioni che si vogliono qui richiamare:

- un po' di difficolta' di lettura dei documenti e del modello di rendicontazione adottato dall'amministrazione per chi non sia cosi' addentro alle dinamiche interne della stessa, ritenendo che potrebbe essere preferibile procedere con una rendicontazione per obiettivi e non per aree/dirigenti e riportare i risultati in forma tabellare e quantitativa e meno discorsiva;
- l'invito a chiarire meglio i collegamenti tra la Relazione sulla performance e la Relazione del Direttore generale, dando prioritaria alla prima, che resta il documento finale del ciclo della performance. Il documento non dovrebbe, proprio per questa sua caratteristica, essere sottoscritto dal Direttore generale e dal responsabile di una Divisione, ma riportare gli estremi della approvazione da parte del CdA e della validazione da parte del Nucleo. La Relazione del DG dovrebbe essere funzionale a presentare piu' nel dettaglio, se necessario, gli obiettivi assegnati unicamente al Direttore (reingegnerizzazione dei processi) e riportare la valutazione della performance individuale;
- l'opportunita' di prevedere un Executive Summary piu' sintetico, e, quindi, di piu' facile consultazione, mentre, invece, al momento il rapporto tra i 2 documenti, Relazione ed ES, appare sbilanciato, con i dettagli riportati nell'ES invece che nella Relazione. Inoltre, il Nucleo suggerisce di dare meno spazio al raggiungimento dei risultati delle singole strutture e maggiore spazio ai risultati raggiunti in termini strategici e di obiettivi di performance. Trattandosi del documento piu' divulgativo tra quelli prodotti, il Nucleo ritiene che sarebbe preferibile porre maggiore enfasi su quanto conseguito dall'Ateneo nel suo complesso anziche' riportare le % di raggiungimento di ogni struttura. Questa linea potrebbe, anzi, rivelarsi controproducente perche' emergono risultati non pienamente positivi ma senza che vi sia una spiegazione delle motivazioni;
- la richiesta di inserire, nella parte di Relazione relativa ai risultati raggiunti (parte 4), la sintesi dei risultati raggiunti per obiettivo, eventualmente selezionando solo gli obiettivi principali (e precisando il criterio per l'individuazione di quelli principali) cui far seguire le informazioni relative alle aree, come gia' anticipato al punto 1;
- l'apprezzamento per l'analisi SWOT, le sezioni su punti di forza e debolezza del ciclo della performance e le conclusioni, precisando che sarebbe utile che gli esiti dell'analisi SWOT fossero riflessi anche nell'autovalutazione dell'andamento del ciclo della performance.

Attualmente l'Ufficio Stampa dell'Ateneo risulta essere sotto la responsabilita' diretta del Direttore Generale, come si vede anche dall'organigramma citato al Q. 7 e dal sito dell'Ateneo. In proposito, il Nucleo di Valutazione rileva che la normativa di riferimento alle attivita' di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni, ovvero la l. del 7 giugno 2000, n. 150, e il Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attivita' di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi approvato con il DPR del 21 settembre 2001, n. 422, individua figure professionali specifiche per il coordinamento e lo svolgimento delle attivita' di

comunicazione. A tal proposito si invita l'Ateneo a un approfondimento e, se necessario, a provvedere tempestivamente all'adeguamento dell'organizzazione dell'Ufficio Stampa a quanto previsto dalle norme.

Riscontro alle precedenti raccomandazioni

Nel corso del 2019, l'Ateneo ha elaborato il proprio Piano strategico di sviluppo per il triennio 2019-2021. E' stato assicurato il pieno coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione degli obiettivi, nella realizzazione delle attivita' programmate e nel raggiungimento dei risultati previsti. Come gia' raccomandato dal Nucleo in passato, e' importante che questo coinvolgimento inizi a riflettersi anche nel Piano Integrato della Performance, nella definizione degli obiettivi organizzativi e nella loro misurazione. Ispirandosi a quanto sara' inserito nel Piano strategico, si potranno, ad esempio, declinare su base annuale degli obiettivi organizzativi per i Dipartimenti il cui raggiungimento contribuirà non solo al successo della pianificazione strategica ma anche al miglioramento della performance organizzativa. Un possibile strumento, come suggerito dal Nucleo gia' nella precedente relazione, e' l'uso nel ciclo della performance degli indicatori selezionati per la programmazione strategica. L'Ateneo ha provveduto in occasione dell'adozione del PIP 20-22 a precisare i contenuti dell'IGP, come richiesto in precedenza dal Nucleo di Valutazione. Resta invece in sospeso la proposta di calcolare l'IGP per struttura e per Dipartimento, eventualmente non considerando le dimensioni assolutamente non applicabili, e l'inclusione dell'esito di tale misurazione nella Relazione annuale, con un breve commento, in modo da rappresentare il contributo di ciascuna struttura all'andamento dell'organizzazione, in aggiunta ovviamente agli obiettivi operativi assegnati. Per i prossimi Piani Integrati, si rinnova la richiesta di un ulteriore sforzo tra la parte dell'analisi di contesto e la definizione di linee strategiche e obiettivi. Resta pero' non sufficientemente approfondita la relazione tra le dimensioni didattica ricerca e gestione e quelle che sono poi le 5 prioritá che guidano la definizione degli obiettivi operativi.

