

PIANO INTEGRATO DELLA
PERFORMANCE
2018-2020

Consiglio di amministrazione 19 gennaio 2018



1. Presentazione e indice

Il Piano integrato (nel seguito denominato “Piano”) è il documento unico che contiene la pianificazione sistemica delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all’anticorruzione, tenendo conto della programmazione strategica dell’Ateneo e della programmazione economico-finanziaria.

In tal ottica la performance può essere assunta come concetto guida che consente il collegamento tra la logica accademica della programmazione triennale, che esplicita le missioni istituzionali dell’università, le azioni amministrative a supporto di queste ultime, la trasparenza (rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio), la prevenzione della corruzione, intesa nel duplice senso di contrasto a comportamenti illegali nonché alla cattiva gestione (“maladministration”).

Nella redazione del presente atto si tiene conto di quanto contenuto nei seguenti documenti, pubblicati sul sito di Ateneo *www.unisi.it*:

1. programmazione strategica 2016/2018¹
2. relazione del Rettore per l’inaugurazione del 777° anno accademico (25.11.2017)²
3. rapporto 2017 del Nucleo di valutazione³
4. bilancio di esercizio 2018 (delibera del CdA del 22.12.2017)⁴
5. le politiche per la qualità dell’Università di Siena⁵
6. piano triennale di prevenzione della corruzione 2016/2018⁶

¹ <https://www.unisi.it/ateneo/programmazione-triennale>

² <https://www.unisi.it/inaugurazione777>

³ <https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organi-di-ateneo/nucleo-di-valutazione>

⁴ <https://www.unisi.it/ateneo/bilancio>

⁵ <https://www.unisi.it/sites/default/files/Allegato%205.pdf>

⁶ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/corruzione/piano-triennale>

Indice

1. Presentazione e indice p. 1
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo p. 3
 - 2.1. Il contesto di riferimento p. 3
 - 2.2. Linee di sviluppo strategico e risorse p. 9
 - 2.3 La programmazione triennale p. 10
 - 2.4 Politiche di assicurazione della qualità p. 15
3. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore generale p. 18
 - 3.1. L'organizzazione amministrativa p. 18
 - 3.2. Obiettivi, indicatori e target dell'Ateneo p. 20
4. Anticorruzione, comunicazione e trasparenza p. 46
5. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi p. 60

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

2.1. Il contesto di riferimento

La storia dell'ateneo senese si è sviluppata lungo la tradizione culturale della Toscana, a partire dal Medioevo: la nascita dell'Università di Siena risale a un decreto podestarile del 26 dicembre 1240.

L'Università si è sviluppata nel corso dei secoli il linea con il carattere generalista dell'insegnamento; alle storiche facoltà di Medicina e Chirurgia e di Giurisprudenza si sono aggiunte Farmacia (1933), Scienze matematiche, fisiche e naturali (1962), Economia (1966), Lettere e Filosofia in Arezzo (nata nel 1969 come Magistero), Lettere e Filosofia (1970), Ingegneria (1992) e Scienze politiche (1997).

Come evidenziato dal Magnifico Rettore in occasione dell'inaugurazione del 777° anno accademico (25.11.2017) *“ricerca (= creazione della conoscenza) e formazione (= trasferimento della conoscenza), ossia le due missioni principali dell'università, siano i cardini intrinsecamente strutturali dell'avventura sociale della nostra specie in questo pianeta. E', sostanzialmente, ciò che l'umanità ha sempre fatto per progredire: creare conoscenza e trasmetterla alle nuove generazioni. E da quasi un millennio questa missione è incarnata dal lavoro delle università che implementano, come ha sintetizzato il Commissario Europeo Carlos Moedas, il potere della scienza e la sinergia tra Ricerca e Educazione”*.

Il Rettore ha poi sottolineato come *“la tradizione si riduce a mero e sterile ricordo se non è rivitalizzata da azioni concrete che, nel presente, rendono l'istituzione coerente con la propria missione. Dobbiamo far sì che l'attività dell'Università di Siena sia un'opportunità di futuro da cogliere, non un passato da riprodurre”*.

A seguito dell'applicazione della legge 240/2010 di riforma universitaria, attraverso un processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche, è stato definito l'assetto attuale dell'Ateneo; i compiti precedentemente svolti dalle nove facoltà sono stati ripartiti tra quindici dipartimenti, che costituiscono i centri primari della ricerca scientifica e delle attività didattiche e formative.

I 15 **dipartimenti** attivi al 31 dicembre 2017 sono raggruppati in quattro aree scientifiche.

Area Economia, Giurisprudenza e Scienze politiche

- Dipartimento Economia politica e statistica (DEPS)
- Dipartimento Giurisprudenza (DGIUR)
- Dipartimento Scienze politiche e internazionali (DISPI)
- Dipartimento Studi aziendali e giuridici (DISAG)

Area Lettere, Storia, Filosofia e Arti

- Dipartimento Filologia e critica delle letterature antiche e moderne (DFCLAM)
- Dipartimento Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DISFUCI)
- Dipartimento Scienze sociali, politiche e cognitive (DISPOC)
- Dipartimento Scienze storiche e dei beni culturali (DSSBC)

➤ Area Scienze Biomediche e Mediche

- Dipartimento Biotecnologie mediche (DBM)
- Dipartimento Medicina molecolare e dello sviluppo (DMMS)
- Dipartimento Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze (DSMCN)

➤ Area Scienze Sperimentali

- Dipartimento Biotecnologie, chimica e farmacia (DBCF)
- Dipartimento Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche (DIISM)
- Dipartimento Scienze della vita (DSV)
- Dipartimento Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente (DSFTA)

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

Ai dipartimenti si affiancano, per lo svolgimento delle attività didattiche o di ricerca o di servizio, altre strutture previste dallo Statuto di Ateneo; in particolare, nell'ambito del presente documento, assumono rilevanza i **centri di servizio** (per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale):

- Centro linguistico d'Ateneo;
- Geotecnologie - centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (CGT);
- Centro per l'innovazione e la qualità nelle pubbliche amministrazioni (UNISIPA);
- Santa Chiara Lab;
- Centro per lo studio e lo sviluppo dei sistemi di prevenzione e protezione dei lavoratori (CUPreL);
- Sistema universitario museale senese (SIMUS).

L'Università degli Studi di Siena, espressione della comunità scientifica, si impegna, con la collaborazione attiva e responsabile di docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, per lo sviluppo di un sapere critico, aperto allo scambio di informazioni e alla cooperazione e interazione delle culture, quale fattore di progresso e strumento per contribuire all'affermazione della dignità di tutti gli uomini e alla giusta e pacifica convivenza tra i popoli.

L'Università di Siena ha uno stretto legame con il territorio, forte di oltre 770 anni di convivenza e collaborazione reciproca.

In ambito locale il riferimento immediato è alla città; Siena, dove gli studenti universitari, durante l'anno accademico, rappresentano 1/5 della popolazione, costituisce un campus naturale; ne discendono numerose iniziative dell'Ateneo legate alle attività culturali, agli approfondimenti extra-disciplinari e al tempo libero), e all'area vasta della Toscana meridionale, nella quale l'Università di Siena occupa un ruolo chiave per lo sviluppo culturale, sociale ed economico.

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

Di fondamentale importanza il ruolo della Regione Toscana, in particolare per le agevolazioni economiche concesse nell'ambito del Diritto allo studio universitario (borse di studio, mense universitarie, posto alloggio in una delle residenze universitarie, prestiti fiduciari, etc.), che si aggiungono ai posti alloggio messi a disposizione dall'Ateneo nelle proprie residenze: Collegio S. Chiara e Conservatori riuniti-Refugio (Siena), Collegio universitario (San Giovanni Valdarno).

L'Università di Siena è infatti dotata di un assetto organizzativo volto a garantirne la presenza su buona parte del territorio toscano, sia nella medesima città di Siena sia nelle sedi di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno, che si avvalgono, per ciò che concerne i corsi di laurea triennali, anche della teledidattica (progetto USiena-integra).

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

L'Università di Siena ha investito notevoli risorse per la creazione del Santa Chiara Lab, un centro dedicato allo sviluppo della collaborazione con il mondo imprenditoriale, volto a facilitare la contaminazione di idee e l'ibridazione tra saperi e competenze diversi (studenti, docenti, personale tecnico e amministrativo, ricercatori, artigiani, imprenditori, finanziatori, inventori, *policy makers*), anche con l'ausilio di servizi e tecnologie innovative di supporto.

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

Da citare, infine, l'ottimo posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche nazionali e internazionali

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

Il più recente riconoscimento è contenuto nell'INDAGINE CENSIS - LA REPUBBLICA (Grande Guida all'Università - edizione 2017/2018)⁷, dove, con un punteggio di 99,4, Siena è prima nella sua categoria, quella degli atenei statali di medie dimensioni (tra 10 mila e 20 mila iscritti) e ottiene il miglior punteggio assoluto tra le Università statali. Un ulteriore miglioramento rispetto all'anno 2016, nel quale l'Ateneo era classificato in seconda posizione tra gli Atenei di medie dimensioni.

| MEDI ATENEI STATALI (da 10.000 a 20.000 iscritti) | | MEDIA | Servizi PUNTI | Borse PUNTI | Strutture PUNTI | Comunica- zione e servizi digitali PUNTI | Internazio- nalizzazione PUNTI |
|--|--------------------|-------|------------------|----------------|--------------------|--|--------------------------------------|
| 1 | Siena | 99,4 | 96 | 107 | 97 | 103 | 94 |
| 2 | Trento | 99,2 | 90 | 100 | 102 | 110 | 94 |
| 3 | Sassari | 97,8 | 79 | 91 | 110 | 110 | 99 |
| 4 | Trieste | 92,8 | 89 | 91 | 103 | 88 | 93 |
| 5 | Udine | 90,4 | 90 | 97 | 87 | 91 | 87 |
| 6 | Brescia | 89,6 | 86 | 81 | 98 | 103 | 80 |
| 7 | Marche | 88,4 | 83 | 73 | 99 | 106 | 81 |
| 8 | Urbino Carlo Bo | 88,0 | 97 | 82 | 75 | 103 | 83 |
| 9 | Salento | 86,0 | 95 | 94 | 90 | 75 | 76 |
| 10 | Venezia Cà Foscari | 82,6 | 75 | 78 | 75 | 90 | 95 |
| 11 | Bergamo | 81,4 | 82 | 80 | 67 | 97 | 81 |
| 12 | Piemonte Orientale | 80,8 | 71 | 81 | 87 | 88 | 77 |
| 13 | Ferrara | 80,6 | 70 | 76 | 81 | 91 | 85 |
| 13 | L'Aquila | 75,8 | 73 | 75 | 68 | 85 | 78 |
| 15 | Catanzaro | 75,2 | 80 | 66 | 68 | 95 | 67 |
| 16 | Napoli L'Orientale | 71,0 | 70 | 66 | 68 | 66 | 85 |
| 17 | Napoli Parthenope | 69,2 | 74 | 67 | 72 | 67 | 66 |

⁷ http://www.censis.it/5?shadow_evento=121170

<https://www.unisi.it/unisilife/notizie/1-posto-luniversita-di-siena-nella-classifica-di-censis-repubblica>

La comunicazione e i servizi digitali, insieme alla spesa per le borse di studio erogate, sono i parametri che premiano maggiormente l'Università di Siena. Ottimi punteggi anche negli altri criteri di valutazione, che sono le strutture, come aule, biblioteche, laboratori scientifici; i servizi agli studenti, come le mense e gli alloggi, erogati in collaborazione con l'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario; l'internazionalizzazione, ovvero la capacità di attrarre studenti stranieri e la quantità di risorse messe in campo per la mobilità internazionale.

L'Università di Siena si è, inoltre, collocata tra i primi venti atenei italiani nell'ambito di "The Times Higher Education World University Rankings 2015/2016", la graduatoria che sancisce quali sono le migliori università a livello mondiale secondo gli indicatori di insegnamento, ricerca e vocazione internazionale.

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

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

L'Ateneo risulta:

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

Con riferimento al finanziamento per bandi competitivi, l'Ateneo - con un totale di € 30.973.043 - si pone nel primo quartile (finanziamenti/addetti) per le aree:

- 2 – Fisica;
- 4 – Scienze della terra;
- 10 – Scienze filologiche;
- 13 – Scienze economiche;
- 14 – Scienze politiche e sociali.

Nel confronto con il precedente esercizio della VQR, l'Ateneo è rimasto stabile in 5 aree, è peggiorato in 5 aree ha migliorato la propria posizione in 5 aree:

- 10 – Scienze Filologiche;
- 11a - Scienze Filosofiche;
- 11b – Scienze Psicologiche;
- 12 – Scienze Giuridiche;
- 14 – Scienze Politiche e sociali.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla S.W.O.T. analysis⁸.

| | PUNTI DI FORZA (<i>STRENGTH</i>) | PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESS</i>) |
|-----------|--|---|
| DIDATTICA | Elevato grado di soddisfazione degli studenti (customer satisfaction 2017). Ottimi servizi agli studenti (vedasi riferimenti precedentemente indicati alle classifiche nazionali e internazionali). Ottima performance dell'Ateneo, rispetto al sistema nazionale (dati Anvur), relativamente all'indicatore di prosecuzione nel sistema universitario. Buoni i risultati degli indicatori sui laureati entro l'anno successivo alla durata del ciclo di studi). | Il Nucleo di valutazione rileva l'esigenza di una maggiore sinergia tra il Nucleo stesso, il Presidio della qualità di Ateneo (PQA) e le commissioni paritetiche docenti studenti (CPDS), e di un ruolo più incisivo degli Organi di Governo nello stabilire la politica di qualità. |
| | Attrattività nei confronti degli studenti italiani fuori sede, in particolare dalle regioni del sud-isole. Numero di studenti in crescita (di circa il 7%), proseguendo una tendenza positiva. Negli ultimi tre anni il numero degli studenti fuori corso è diminuito di 2 punti percentuali e il numero dei laureati cresciuto di quasi 100 unità all'anno (pari a circa il 5%). | Alcuni corsi di studio, prevalentemente nell'area scientifica, sono caratterizzati da un numero di immatricolati/iscritti al I anno decisamente esiguo. Accentuata contrazione dei CdLMcu. Le carenze del sistema dei trasporti e delle vie di comunicazione limitano fortemente la possibilità di attrarre studenti provenienti dalle province limitrofe a Siena. |
| | Attrattività nei confronti degli studenti internazionali. Forte incremento di corsi di studio (o di curricula degli stessi) erogati in lingua inglese. Il numero di studenti internazionali all'Università di Siena ha raggiunto l'8% degli iscritti; nei nuovi ingressi (siano essi neodiplomati che si iscrivono alle lauree triennali o laureati che si iscrivono a una nostra Laurea Magistrale), la percentuale sale, rispettivamente, al 9% e al 25%. Buoni risultati delle azioni di cooperazione internazionale. Crescita del numero degli studenti Erasmus Incoming e Outgoing. | Il NdV suggerisce di implementare la trasformazione dei curricula in lingua inglese in veri e propri corsi di studio, di migliorare la selezione all'ingresso e le competenze linguistiche dei docenti. L'attrazione di studenti stranieri in possesso di limitate risorse economiche, oltre un certo limite può rappresentare un problema se non si predispongono una adeguata rete di accoglienza in ambito territoriale. |
| RICERCA | Buon posizionamento dell'Ateneo nel contesto della VQR tra le università generaliste. Multidisciplinarietà della ricerca (13 aree scientifiche presenti nella VQR). In relazione alla pubblicazione dell'esito della nuova VQR 2011/2014 si evidenzia una qualità media della produzione scientifica ben superiore al proprio peso complessivo sul sistema. In 7 aree CUN si è avuto un conferimento del 100% dei prodotti attesi. Nel 2017 è stata approvata la policy dell'Università di Siena per il deposito dei prodotti della ricerca nel repository istituzionale USiena-Air. | Pochi reclutamenti, in particolare tra i ricercatori. Riduzione non omogenea tra aree e dipartimenti. Valutazione VQR negativa sulla qualità del reclutamento. Ricercatori abilitati pari al 32% contro una media nazionale del 43%. Forte frammentazione dei SSD nei dipartimenti non giustificati dall'interdisciplinarietà. Il NdV rileva che il contributo di componenti fortemente non omogenee, in un contesto di valutazioni comparative a livello nazionale (es. ANVUR), potrebbe risultare penalizzante per ciascuna struttura dipartimentale. |
| GESTIONE | Risultati positivi in termini di risanamento del bilancio e equilibrata gestione economica. I risultati di gestione positivi nel periodo 2013/2016 hanno consentito di ridurre drasticamente il valore negativo del fondo di dotazione inizialmente iscritto nel primo stato patrimoniale dell'Ateneo; al 31.12.2016 il valore del patrimonio netto si attesta su | Elevato indebitamento legato ai mutui resisi necessari ai fini del ripianamento del bilancio (a fine 2017 ammontano a 53 mln di euro) e all'affitto del San Niccolò (circa 3,8 mln di euro l'anno). L'Ateneo ha rinegoziato i contratti di mutuo in essere, ottenendo una riduzione del tasso di interesse con conseguente riduzione dell'esborso finanziario annuo di ca. € |

⁸ L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*strengths*), i punti di debolezza (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

| | | |
|--|---|---|
| | <p>-6,5 mln euro. Tale trend dovrebbe condurre a riportare il patrimonio netto ad un valore positivo entro, al massimo, un paio di esercizi ed essere, poi, destinati ad investimenti.</p> <p>Buona patrimonializzazione delle conoscenze prodotte attraverso l'attività di brevettazione.</p> <p>Giacenza di cassa positiva.</p> <p>I risultati positivi in termini di bilancio hanno consentito l'affidamento di incarichi dirigenziali negli ambiti della ricerca, delle risorse umane e dei sistemi informativi, al fine di migliorarne la gestione e aumentarne le potenzialità.</p> | <p>250.000.</p> <p>Situazione patrimoniale netta deficitaria ma in netto miglioramento grazie alle delibere del CdA che destinano i risultati economici conseguiti a fondi vincolati per tale scopo.</p> <p>La situazione patrimoniale risente del mancato inserimento nell'attivo patrimoniale di immobili di ingente valore (Palazzo del Rettorato, Orto botanico, Certosa di Pontignano).</p> <p>Sistema informativo inefficiente sui flussi di dati (difformità nei sistemi di archiviazione dei dati, presenza di sistemi classificatori e di chiavi identificative difformi tra archivi, asistematicità delle procedure di elaborazione delle informazioni, carenza di una diffusa cultura statistica della qualità dei dati).</p> |
| | <p style="text-align: center;">OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)</p> <p>L'Università di Siena può vantare uno dei migliori sistemi di diritto allo studio d'Italia. L'introduzione della no-tax area, ossia l'iscrizione gratuita per i ragazzi provenienti da famiglie con reddito ISEE inferiore a 13.000€, vuol garantire un più equo accesso all'università, aiutando le famiglie con i redditi più bassi.</p> <p>Attrattività del territorio (arte, cultura, tradizioni, paesaggio, ecc.) e proficua collaborazione tra istituzioni cittadine e regionali, tra cui le altre università toscane (la Notte dei Ricercatori, Rinnovati Rinnovati, Tradire, Wine & Siena, Siena Città Aperta, Siena Food Innovation) e la Banca Monte dei Paschi di Siena, che ha sempre dimostrato forte interesse nei confronti della promozione delle attività culturali e di divulgazione scientifica.</p> <p>Cooperazione con Azienda Ospedaliera Universitaria e Sistema sanitario nazionale e regionale per il finanziamento di posti di ruolo e l'attuazione di progetti comuni.</p> <p>Piani straordinari per il reclutamento di personale docente e ricercatore, finanziati dal MIUR, nonché il progetto che riguarda i dipartimenti di eccellenza (9 dipartimenti su 15 dell'Ateneo hanno superato la prima fase di selezione nazionale (più della media nazionale e del peso dell'Ateneo sul sistema) e 4 sono risultati selezionati (DBM, DBCF, DFCLAM e DISPOC).</p> <p>Finanziamento ai progetti per la ricerca e l'Innovazione in Europa dal 2014 al 2020 - Horizon 2020. Nuovo PRIN (Programma di ricerca di interesse nazionale). Cofinanziamento della Regione Toscana di 34 assegni di ricerca biennali e triennali, integrato da risorse esterne per quasi 700.000 euro.</p> <p>Progetto di promozione delle lauree scientifiche (PLS) al fine di attrarre nuovi studenti a tali percorsi formativi.</p> <p>Possibile sviluppo di progetti formativi (CdS) integrati a livello regionale, sperimentando nel contempo forme di erogazione della didattica innovative che prevedano anche percorsi formativi itineranti tra gli atenei toscani coinvolti.</p> <p>Il patrimonio brevettuale e strumentale dell'Ateneo</p> | <p style="text-align: center;">RISCHI (THREATS)</p> <p>Potenziale riduzione del numero di studenti legata alla crisi economica in atto sia a livello nazionale sia a livello locale (meno studenti provenienti da altre regioni, meno studenti toscani).</p> <p>Trasporto pubblico locale insufficiente e vie di comunicazione non adeguate alle esigenze del territorio.</p> <p>Elevato numero di pensionamenti all'interno del corpo docente nei prossimi anni, con il rischio di un impoverimento dei settori scientifico-disciplinari.</p> <p>Nuove modalità di distribuzione del FFO (modifiche in atto sulla composizione del FFO sulla base della quota storica, della quota premiale, del costo standard per studente, e l'intervento perequativo) che hanno determinato un trend discendente dei finanziamenti.</p> <p>Finanziamenti pubblici e privati in calo a causa della congiuntura economica.</p> <p>Potenziale contenzioso con l'Azienda Sanitaria Locale Toscana Sud-est (ex Asl 7) relativamente alla conduzione e alla manutenzione degli edifici Conolly e Kraepelyn all'interno dell'ex ospedale psichiatrico.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | costituisce il punto partenza per puntare allo sviluppo della terza missione, attraverso la commercializzazione e o sfruttamento economico delle conoscenze. | |
| | Incentivare le attività di formazione per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni. | |

2.2. Linee di sviluppo strategico e risorse

Il perseguimento degli obiettivi strategici deve andare di pari passo al mantenimento della sostenibilità economico-finanziaria e della liquidità. Il Bilancio unico di ateneo di previsione triennale 2018/2020 (in contabilità economico-patrimoniale, composto da budget economico e budget degli investimenti), approvato dal C.d.A. il 22 dicembre 2017, è diretto a garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo.

Il bilancio di previsione annuale autorizzatorio riporta, per il 2018, un risultato positivo di circa 2,5 mln di euro.

Il raggiungimento di qualsiasi obiettivo presuppone la disponibilità di adeguate risorse finanziarie, economiche e umane. Con riferimento a queste ultime, l'Ateneo, dopo aver scontato un periodo di totale immobilità che ha generato un forte ridimensionamento del proprio patrimonio umano, ha, nel corso degli ultimi anni, riavviato il processo di mantenimento/sviluppo di quel patrimonio pur nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario dell'amministrazione e dei limiti imposti dal legislatore.

Nella medesima seduta il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato i dipartimenti ad effettuare proposte di reclutamento per un totale di 9,40 POE, di cui 1,40 destinati ad esterni, in considerazione dell'ingente numero di pensionamenti del personale docente avvenuti e previsti nel triennio 2016/2018, pari a 75,4 POE.

Il bilancio di previsione tiene conto anche del cofinanziamento di Ateneo 7,15 POE nell'ambito dei Dipartimenti di eccellenza, ove si auspica che tutti o buona parte dei nove dipartimenti che hanno superato la prima selezione nazionale riescano ad ottenere il relativo finanziamento.

In termini generali la programmazione delle assunzioni di professori e ricercatori tiene conto degli obiettivi strategici (di ateneo e di dipartimento), con particolare riferimento ai processi d'internazionalizzazione, cercando di mantenere elevato il potenziale didattico e di valorizzare i risultati della VQR per migliorare le aree carenti e per premiare le aree che hanno conseguito gli esiti migliori.

Inoltre, visto l'esiguo numero di giovani che negli ultimi anni ha potuto avere accesso ai ruoli dell'università, è fondamentale riequilibrare la composizione del corpo accademico con contratti da ricercatori a tempo determinato; l'Università di Siena ha promosso tale politica, sia a valere sul turnover sia approfittando dei piani straordinari a hoc finanziati dal MIUR, dando opportunità ai migliori giovani formati con i dottorati e gli assegni di ricerca. A fine dicembre 2017 i ricercatori a tempo determinato articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 240/2010, sono 27, e quelli di tipo a) 15.

Nonostante l'elevato numero di personale tecnico-amministrativo di ruolo, specie se letto in rapporto alla quantità di docenti oggi in servizio, è comunque necessario mettere in atto pochi e mirati interventi di reclutamento per acquisire nuove professionalità emergenti e per ridare funzionalità all'architettura organizzativa e amministrativa, adeguandola alla complessità gestionale dell'Ateneo. A tal fine di particolare rilevanza è l'attribuzione, tra la fine del 2016 e il 2017, di incarichi

dirigenziali nell'ambito dell'Area della ricerca, internazionalizzazione, biblioteche e terza missione (ARBI3), dell'Area del Personale e dell'Area organizzazione e sistemi informativi (AOSI).

Nella redazione del bilancio di previsione si è deciso di puntare sulla disponibilità di strutture sempre più adeguate e funzionali a quanti, sia nell'ambito della didattica che della ricerca, operino all'interno dell'Ateneo.

A tal fine, il bilancio degli investimenti per il 2018 ha previsto un totale di più di 3 mln di euro, finanziati per l'ampia maggioranza da risorse proprie dell'Ateneo. Il Budget degli investimenti, nel periodo 2016-2018, è cresciuto da € 1.725.000 agli attuali € 3.354.000.

La realizzazione di tale politica ha richiesto sacrifici in termini di spesa operativa, sulla scorta di principi di efficienza ed efficacia, per poter destinare tali risparmi al finanziamento degli investimenti. Tale sacrificio sarà certamente compensato dai benefici che la spesa per investimenti prevista genererà per un periodo di tempo medio-lungo.

Per ciò che concerne il Fondo di Finanziamento Ordinario si evidenzia che, nell'anno 2017, la quota complessiva non vincolata del FFO (Quota Base, Quota Premiale e Quota Perequativa) messa a disposizione dal MIUR per l'intero sistema universitario ha subito una riduzione di ca. 1% (oltre 60 mln di euro). La combinazione delle diverse voci variabili di finanziamento (soggette a indicatori indipendenti) che incidono su questa rilevante porzione del Fondo (costo standard, VQR, "Autonomia Responsabile"), ha determinato per l'Università di Siena una riduzione rispetto all'esercizio 2016 pari a circa il 2%, equivalente in termini monetari a quasi 2 mln di euro.

Si dovrebbe comunque registrare un lieve incremento complessivo, dovuto a taluni finanziamenti finalizzati e derivanti da provvedimenti indipendenti: no-tax area, programmazione triennale, borse post-lauream e, nel 2018, i dipartimenti di eccellenza.

2.3. La programmazione triennale

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

Tra le opzioni offerte alle università in termini di obiettivi, azioni e indicatori si riportano nella tabella seguente le scelte effettuate dall'Ateneo senese, i valori di partenza per ciascuno degli indicatori proposti e i target fissati.

| OBIETTIVI A-B-C | AZIONI E INDICATORI SCELTI DALL'UNIVERSITA' DI SIENA | ANNO | NUM | DEN | INDICATORE | TARGET |
|--------------------|--|----------------------------------|-----|------|------------|-------------------|
| OBIETTIVO A | MIGLIORAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE 2013/2015 SU AZIONI DI SISTEMI | <i>(valori di partenza UNIS)</i> | | | | |
| <i>Azione A.a</i> | <i>Orientamento e tutoraggio in entrata, in itinere e in uscita</i> | | | | | |
| Indicatore scelto | 2. Proporzione di laureati entro la durata normale del corso | 2015 | 837 | 1711 | 0,489 | 0,53 (2018) |
| <i>Azione A.b</i> | <i>Internazionalizzazione</i> | | | | | |
| Indicatore scelto | 1. Numero corsi di laurea, LM e LM a ciclo unico "internazionali" | 2016/2017 | | | 8 | 11 (2018/2019) |
| OBIETTIVO B | MODERNIZZAZIONE AMBIENTI DI STUDIO E DI RICERCA | | | | | |
| <i>Azione B.a</i> | <i>Allestimenti e/o attrezzature per la didattica e per la ricerca</i> | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|---|---------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Indicatore scelto | 2. % di incremento dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi | 2015 | | | 14.168.028 | 16 mln (2018) |
| Azione B.c | Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti | | | | | |
| Indicatore scelto | 3. realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo anche dedicato ai soli docenti orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente | | | | * (vedasi all'interno del paragrafo) | * (vedasi all'interno del paragrafo) |
| OBIETTIVO D | VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI | 2013 | 2014 | 2015 | | |
| Gruppo 3 | Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione | <i>(Valori ultimo triennio)</i> | | | | |
| Indicatore scelto | Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'esterno | 0,087 | 0,052 | 0,067 | | |
| Indicatore scelto | 3. Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero | 0,018 | 0,054 | 0,059 | | |

L'Università di Siena ha operato la scelta di azioni e indicatori in modo da coinvolgere esplicitamente i dipartimenti nel concorso alla realizzazione degli obiettivi, assegnando ai medesimi dei sottoprogetti specifici, omogenei alla linea di intervento proposta dal Ministero; questo consentirà all'Ateneo di distribuire in modo più efficace responsabilità e risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

L'Università di Siena ha ritenuto utile continuare ad impegnarsi in quelle linee di azione che, proposte dalla precedente programmazione 2013-15, vengono riconfermate anche per il ciclo successivo (obiettivo A - miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 - 2015 su azioni strategiche per il sistema), scegliendo entrambe le azioni proposte.

In relazione al contesto di riferimento, infatti, l'Università di Siena intende impegnarsi nell'implementazione di servizi e opportunità che consentano di attrarre a Siena il maggior numero di studenti, anche stranieri. È implicito che ogni intervento/iniziativa progettato per migliorare la vita degli studenti a Siena finisce per essere anche elemento di attrazione, e quindi di orientamento in ingresso; così come l'attivazione di corsi di studio erogati in lingua inglese facilitano il reclutamento di studenti stranieri.

L'Università di Siena intende, poi, offrire opportunità di formazione per il rafforzamento delle competenze trasversali degli studenti, monitorare il progredire delle carriere individuali intervenendo con iniziative mirate (orientamento in itinere), attivare iniziative per orientare gli studenti formati e per facilitare il contatto con il mondo del lavoro (orientamento in uscita).

La scelta della terza linea di azione nell'ambito dell'obiettivo B (Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche) appare quella più idonea ad assicurare il concorso dei dipartimenti, in una logica di condivisione degli obiettivi; in particolare si punta a migliorare la capacità di autofinanziamento dei dipartimenti, in termini di finanziamenti competitivi per la ricerca e di commesse e/o di iniziative congiunte (sia nel settore pubblico che in quello privato).

L'Università di Siena ha infine scelto, come previsto dal D.M. 635/2016, un indicatore definito liberamente dall'Ateneo stesso e sottoposto alla validazione del Nucleo di valutazione interno, correlato alla realizzazione di un progetto sulle tematiche dell'innovazione delle metodologie didattiche, con particolare attenzione agli interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti.

L'Università di Siena ha quindi strutturato gli obiettivi della programmazione triennale attraverso due PROGRAMMI in grado di integrare organicamente le azioni specifiche (PROGETTI/SOTTOPROGETTI) previste dalle Linee di azione A.a) - A.b) - B.a). Allo stesso tempo, tali PROGRAMMI sono coerenti con le linee di collocamento strategico precedentemente evidenziate, con particolare riferimento ai temi legati ai servizi agli studenti, all'internazionalizzazione e all'innovazione.

All'interno dei due PROGRAMMI vengono sviluppati tre PROGETTI relativi a ciascuna delle linee di azione scelte, oltre a un quarto PROGETTO relativo all'obiettivo B (azione B.c) la cui realizzazione è misurata dall'indicatore liberamente scelto dall'Ateneo, attraverso il quale verrà misurata la performance ai fini dell'attribuzione definitiva delle risorse.

I 15 dipartimenti dell'ateneo sono chiamati a concorrere direttamente per la realizzazione degli obiettivi proposti, replicando in tal modo la positiva esperienza condotta con la precedente programmazione 2013-15, che aveva visto la "distribuzione" ai dipartimenti di obiettivi parziali che, consolidati, restituivano il valore di target fissato per l'ateneo.

Relativamente al quarto PROGETTO, è stato necessario fissare indicatori* e target* per stabilire se alla fine del 2018 esso sarà stato realizzato. D'accordo con il Nucleo di valutazione sono stati definiti due indicatori:

- 1) organizzazione e realizzazione di specifiche attività formative, fra cui l'attivazione di un insegnamento specifico denominato "Soft Skills and Employability" (a.a. 2017-18) per le lauree magistrali per una durata complessiva di 150 ore;
- 2) somministrazione di un test di soddisfazione da erogare ai partecipanti alla fine di ciascun corso.

Il PROGETTO si intende realizzato se sono state erogate almeno il 60% delle ore previste e se, in media, non meno del 50% dei partecipanti ai singoli corsi si sia dichiarato soddisfatto.

La principale novità del ciclo di programmazione 2016-18 è costituita dall'obiettivo D (Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei), in quanto al suo perseguimento è stata destinata, a decorrere dall'anno 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del fondo di finanziamento ordinario: essa viene distribuita tra gli atenei secondo i miglioramenti di risultato relativi ad indicatori autonomamente scelti dagli stessi nell'ambito di quelli proposti dal MIUR.

Relativamente a tale obiettivo, l'Università di Siena ha optato per la combinazione 3 (mettendosi perciò in gioco con la qualità della didattica e con le strategie di internazionalizzazione), scegliendo i seguenti indicatori:

- 1) proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi;
- 2) proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero.

In questo caso non viene fissato alcun target: l'Ateneo deve tendere a realizzare il valore più alto possibile rispetto a quello di partenza.

Nel seguito il quadro finale dei PROGETTI e dei SOTTOPROGETTI da sviluppare nel corso del triennio 2016-2018.

| PROGRAMMA 1 (OBIETTIVO A) | MIGLIORAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE 2013/2015 SU AZIONI RELATIVE ALLE ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO ED AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE |
|------------------------------|---|
| <i>Azione/Progetto A.a</i> | <i>Orientamento e tutoraggio in entrata, 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</i> |
| Sottoprogetto 1 DFCLAM | Contributo del dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne: tutoraggio individuale attivo per gli studenti delle lauree triennali e magistrali [laurea triennale in Studi letterari e filosofici (SLF), lauree magistrali in Lettere classiche (LC) e in Lettere moderne (LM)]. |
| Sottoprogetto 2 DMMS | Contributo del dipartimento di Medicina molecolare e dello sviluppo: Student Care for Learning and Career. |
| Sottoprogetto 3 DBCF | Contributo del dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia. |
| Sottoprogetto 4 DVS | Contributo del dipartimento di Scienze della Vita. |
| Sottoprogetto 5 DSFTA | Contributo del dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'ambiente: Best outreach for better young minds / Promuovere la scienza per migliorare l'apprendimento. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Azione/Progetto A.b | Potenziamento dei corsi di studio "internazionali" (Internazionalizzazione) |
| Sottoprogetto 1 DEPS | Contributo del dipartimento di Economia, politica e statistica: attivazione di una nuova laurea magistrale in lingua inglese. |
| Sottoprogetto 2 DGIUR | Contributo del dipartimento di Giurisprudenza: incremento degli accordi di partenariato riguardanti lo scambio dei docenti e sviluppo di nuovi rapporti con università, enti europei ed extraeuropei e legazioni diplomatiche italiane all'estero. |
| Sottoprogetto 3 DISPI | Contributo del dipartimento di Scienze politiche e internazionali: rafforzamento internazionalizzazione della didattica e competenze linguistiche del personale. |
| Sottoprogetto 4 DISAG | Contributo del dipartimento di Studi aziendali e giuridici: aumentare il numero dei corsi di laurea e/o laurea magistrale internazionali e in generale accrescere le attività di ricerca, di didattica e di terza missione orientate all'internazionalizzazione, innovazione e miglioramento dei servizi agli studenti. |
| Sottoprogetto 5 DFCLAM | Contributo del dipartimento di Filologia e critica delle letterature antiche e moderne: incentivazione della mobilità Erasmus e supporto all'internazionalizzazione della ricerca nel dipartimento. |
| Sottoprogetto 6 DISPOC | Contributo del dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive: assicurare lo svolgimento dei compiti dell'ufficio didattica in forma interscambiabile in lingua inglese ed italiana e miglioramento della qualità della didattica in lingua inglese. |
| Sottoprogetto 7 DSSBC | Contributo del dipartimento di Scienze storiche e dei beni culturali: azioni di potenziamento dell'interscambio con altri paesi sul piano didattico, della ricerca e della terza missione. |
| Sottoprogetto 8 DBM | Contributo del dipartimento di Biotecnologie mediche: accreditamento del corso di laurea magistrale GCN presso l'European Board of Medical Genetics (EBMG), organo di rappresentanza presso le istituzioni europee. |
| Sottoprogetto 9 DBCF | Contributo del dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia. |
| Sottoprogetto 10 DIISM | Contributo del dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche: completare la trasformazione dei corsi di laurea magistrale erogati in lingua inglese e migliorare i processi di gestione e i servizi per gli studenti stranieri. |
| PROGRAMMA 2 (OBIETTIVO B) | MODERNIZZAZIONE AMBIENTI DI STUDIO E DI RICERCA ED INNOVAZIONE DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE |
| Azione/Progetto B.a | Allestimenti e/o attrezzature per la didattica e per la ricerca |
| Sottoprogetto 1 DISAG | Contributo del dipartimento di Scienze aziendali e giuridiche: migliorare la percezione da parte degli studenti rispetto alle dotazioni disponibili per la didattica. |
| Sottoprogetto 2 DISPOC | Contributo del dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive: co-Working Lab |
| Sottoprogetto 3 DBM | Contributo del dipartimento di Biotecnologie mediche: implementazione degli ambienti e delle attrezzature di ricerca. |
| Sottoprogetto 4 DSMCN | Contributo del dipartimento di Scienze mediche, chirurgiche e neuroscienze: implementazione della ricerca sulla medicina di precisione. |
| Sottoprogetto 5 DBCF | Contributo del dipartimento di Biotecnologie, chimica e farmacia. |
| Sottoprogetto 6 DIISM | Contributo del dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche: miglioramento quantitativo e qualitativo della ricerca tramite potenziamento del dottorato di ricerca, adeguamento dei laboratori, integrazione del piano di sostegno alla ricerca. |
| Sottoprogetto 7 USiena integra | Supporto attività didattica fruita a distanza e integrazione attività didattica in presenza. |
| Azione B.ax | Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente |
| Sottoprogetto 1 DISAG | Contributo del dipartimento di Studi aziendali e giuridici: analisi dei processi decisionali e cognitivi nelle discipline aziendali e giuridiche |
| Sottoprogetto 2 DGIUR | Contributo del dipartimento di Giurisprudenza: implementazione delle soft skills. Creazione di laboratori per una formazione teorico-pratica. |
| Sottoprogetto 3 DISFUCI | Contributo del dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale: rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti. |
| Sottoprogetto 4 DISPOC | Contributo del dipartimento di Scienze sociali, politiche e cognitive: teledidattica per corsi interclasse: rafforzamento del supporto tecnologico e di tutoraggio per la didattica a distanza tra corsi DISPOC e Arezzo, con particolare riferimento alla creazione di una laurea magistrale inter-classe di servizio sociale e pedagogia. |
| Sottoprogetto 5 SANTA CHIARA LAB | Digital skills (promozione dell'acquisizione di competenze digitali). |

In termini di performance, ciascun dipartimento verrà misurato in base al contributo dato al raggiungimento del risultato d'Ateneo, tenendo conto che sulla performance della singola struttura incideranno in misura maggiore le azioni rispetto alle quali i dipartimenti hanno ritenuto di impegnarsi direttamente presentato un proprio progetto, secondo lo schema seguente.

| Dipartimento | Aa) | Peso Aa) | A.b) | Peso A.b) | B.a) | Peso B.a) | B.ax) | B.ax) | Totale | Σ pesi |
|-----------------------|-----------------------------|----------|--------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|-----------------------------|-------|--------|--------|
| 11DEPS | | 20 | 1 | 40 | | 20 | | 20 | 1 | 100 |
| 12DISAG | | 10 | 1 | 30 | 1 | 30 | 1 | 30 | 3 | 100 |
| 13DGIUR | | 20 | 1 | 30 | | 20 | 1 | 30 | 2 | 100 |
| 14DISPI | | 20 | 1 | 40 | | 20 | | 20 | 1 | 100 |
| 15DISPOC | | 10 | 1 | 30 | 1 | 30 | 1 | 30 | 3 | 100 |
| 21DFCLAM | 1 | 30 | 1 | 30 | | 20 | | 20 | 2 | 100 |
| 22DISFUCI | | 20 | | 20 | | 20 | 1 | 40 | 1 | 100 |
| 23DSSBC | | 20 | 1 | 40 | | 20 | | 20 | 1 | 100 |
| 31DBM | | 20 | 1 | 30 | 1 | 30 | | 20 | 2 | 100 |
| 32DMMS | 1 | 40 | | 20 | | 20 | | 20 | 1 | 100 |
| 33DSMCN | | 20 | | 20 | 1 | 40 | | 20 | 1 | 100 |
| 41DBCFC | 1 | 30 | 1 | 30 | 1 | 30 | | 10 | 3 | 100 |
| 42DSFTA | 1 | 40 | | 20 | | 20 | | 20 | 1 | 100 |
| 43DSV | 1 | 40 | | 20 | | 20 | | 20 | 1 | 100 |
| 51DIISM | | 20 | 1 | 30 | 1 | 30 | | 20 | 2 | 100 |
| <i>indicatori A-B</i> | <i>N. laureati in corso</i> | | <i>N. corsi internaz.li</i> | | <i>Fondi ricerca + c. terzi</i> | | <i>ore programmate</i> | | | |
| <i>indicatori D</i> | <i>N. laureati in corso</i> | | <i>N. diplomati all'estero</i> | | | | | | | |
| TARGET | 8,50% | | (N. previsto; + 5 %) | | 13,50% | | (>60 %; >50 %) | | | |

A.a): orientamento e tutoraggio in entrata, in itinere e in uscita

A.b): internazionalizzazione

B.a): allestimenti e/o attrezzature per la didattica e la ricerca

B.ax): realizzazione di un progetto sperimentale di ateneo

Nel seguito il dettaglio del finanziamento ministeriale ottenuto sulla programmazione 2016/2018.

| Obiettivi/Azioni | Media Criterio a) | Media Criterio b) | Media Criterio c) | Somma Medie | % Attribuzione | Finanziamento Richiesto 2016/2018 | Finanziamento Ottenuto 2016/2018 | Quota 2016 | Quota 2017 | Quota 2018 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|----------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------|----------------|
| A Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema | | | | | | | | | | |
| A Orientamento e tutorato 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 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 100,00 | 250.000 | 250.000 | 97.699 | 76.150 | 76.151 |
| B Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali" con riferimento alle definizioni dell'all. 3 | 1,00 | 1,00 | 0,83 | 2,83 | 100,00 | 750.000 | 750.000 | 293.097 | 228.451 | 228.452 |
| Totali per obiettivo | | | | | | 1.000.000 | 1.000.000 | 390.796 | 304.601 | 304.603 |
| B Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche | | | | | | | | | | |
| A Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca | 0,83 | 1,00 | 0,83 | 2,67 | 100,00 | 1.727.000 | 1.727.000 | 674.905 | 526.047 | 526.048 |
| B Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori | | | | | | | | | | |
| C Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti | | | | | | | | | | |
| Totali per obiettivo | | | | | | 1.727.000 | 1.727.000 | 674.905 | 526.047 | 526.048 |
| C Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (solo Università statali) | | | | | | | | | | |
| A Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010 | | | | | | | | | | |
| B Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010 | | | | | | | | | | |
| C Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, secondo periodo, della L. n. 240/2010 | | | | | | | | | | |
| Totali per obiettivo | | | | | | | | | | |
| TOTALI D'ATENE0 | | | | | | 2.727.000 | 2.727.000 | 1.065.701 | 830.648 | 830.651 |

2.4. Politiche di assicurazione della qualità

Gli obiettivi generali sulla qualità della didattica dell'Università di Siena sono contenuti nel documento delle Politiche di Qualità, approvato dal Senato Accademico il 14/02/2017, e specificati nei documenti "Programmazione Strategica 2016-2018" e nel "Piano Integrato delle Performance 2016.

Gli obiettivi contenuti nei documenti generali di Ateneo vengono recepiti e adottati dai singoli Dipartimenti, secondo le modalità descritte nel documento sulla Programmazione strategica triennale.

Allo scopo di garantire che gli obiettivi vengano effettivamente perseguiti e realizzati, l'Università di Siena ha adottato un sistema di gestione della qualità, coerente con le indicazioni ANVUR, finalizzato a sostenere, monitorare e verificare la qualità e il miglioramento della didattica e la valutazione.

La struttura complessiva del sistema di assicurazione della qualità (AQ) dell'Ateneo di Siena è descritta nel documento "Sistema di assicurazione della qualità", la cui ultima versione è disponibile all'indirizzo

<http://www.unisi.it/ateneo/il-sistema-aq>.

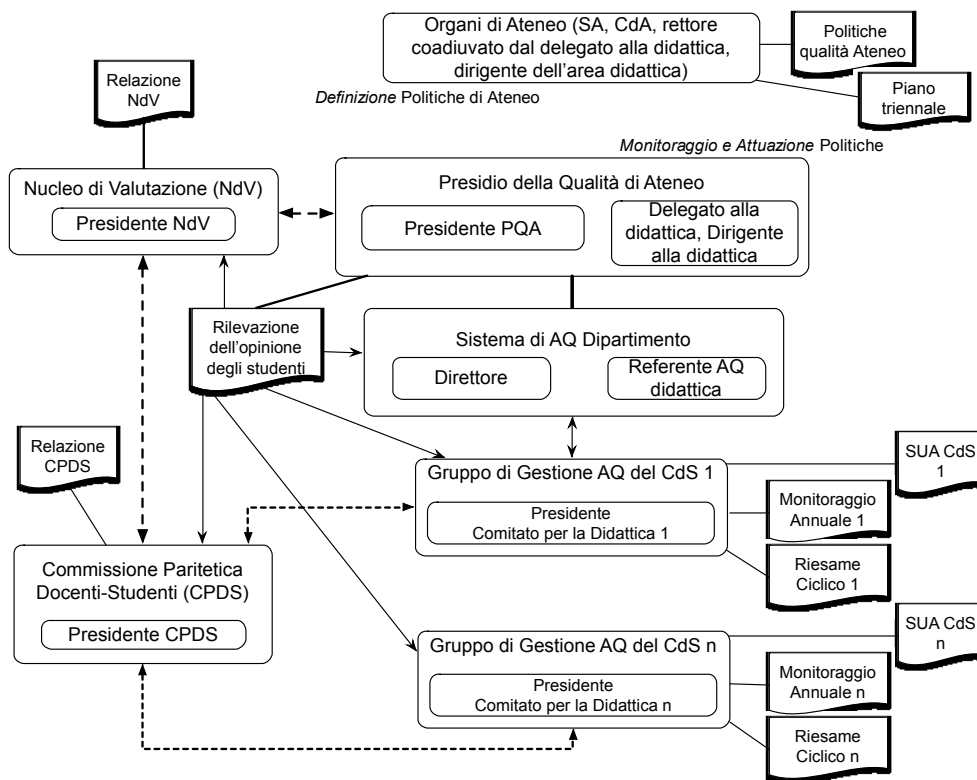
Relativamente al Sistema AQ dell'Università di Siena si rinvia alle pagine web dedicate, riportando nel seguito la rappresentazione grafica degli schemi che riguardano la didattica e la ricerca. Gli attori principali del Sistema, oltre agli Organi di Governo e al Nucleo di Valutazione, sono: il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA), le Commissioni paritetiche Docenti - Studenti (CPDS), i Referenti Qualità di Dipartimento e i Gruppi gestione di AQ dei Corsi di Studio.

Nel mese di gennaio 2018 viene sottoposto agli Organi di governo un nuovo documento concernente il Sistema e procedure per l'Assicurazione della Qualità, a cura del Presidio della Qualità di Ateneo in collaborazione con l'Ufficio assicurazione della Qualità.

Gli Organi di Governo dell'Ateneo coinvolti nelle procedure per l'Assicurazione della Qualità della Didattica (AQD) sono il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e il Rettore, supportati dal Delegato alla didattica, il Dirigente dell'Area servizi agli studenti, dal personale della stessa area che lavora a supporto.

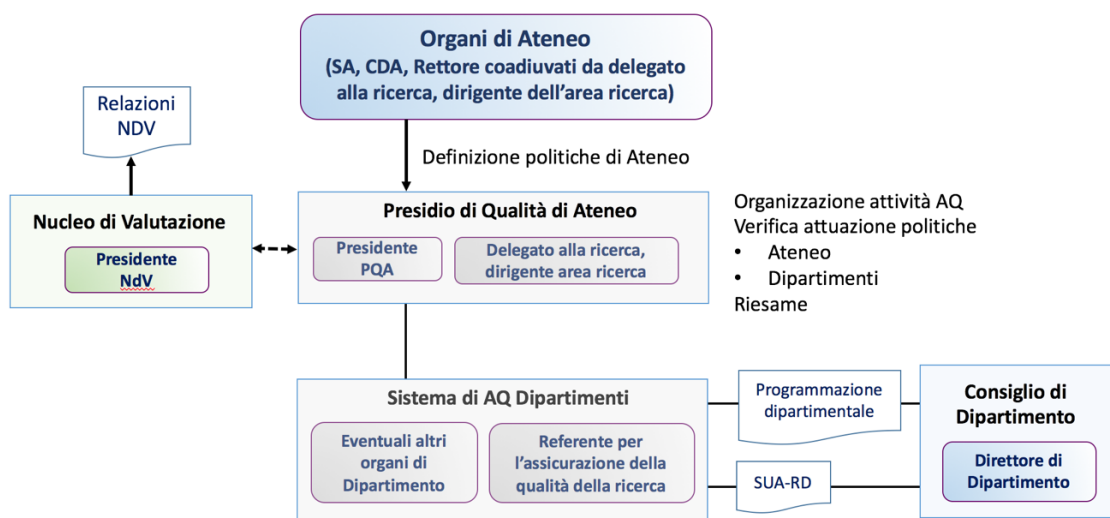
Gli organi di governo, garantiscono la definizione, l'attuazione e la revisione delle Politiche di assicurazione della qualità e dell'assetto del sistema di AQ (compiti, funzioni e responsabilità) mediante l'analisi delle informazioni raccolte e dei resoconti elaborati, ai diversi livelli, dalle strutture responsabili dell'AQ, acquisiti mediante la gestione del processo informativo da parte Presidio della Qualità di Ateneo.

La revisione delle politiche avviene con il contributo delle raccomandazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (NdV) e dalle Commissioni paritetiche docenti studenti.



Gli Organi di Governo dell'Ateneo coinvolti nelle procedure per l'Assicurazione della Qualità per la Ricerca (AQR) sono il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e il Rettore, supportati dal delegato alla ricerca, il dirigente dell'area ricerca, nonché dal personale della divisione ricerca e i delegati per la ricerca dei dipartimenti. Gli organi di governo, garantiscono l'attività di revisione delle politiche, dell'assetto di AQ impostato (compiti, funzioni e responsabilità) finalizzato al conseguimento degli obiettivi e al miglioramento continuo, anche grazie all'analisi delle informazioni raccolte ai diversi livelli dalle strutture responsabili dell'AQ, nonché delle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL SISTEMA PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA



Come evidenziato dal Nucleo di valutazione nella propria Relazione annuale 2017 un importante passo avanti nella politica per la qualità dell'Ateneo è rappresentato dall'attenzione posta dagli Organi di Governo alle linee di indirizzo esplicitate nel citato documento di Programmazione strategica 2016-18, e dal quale è poi scaturito il documento sulle "Politiche della Qualità dell'Università di Siena" (delibera del 14 febbraio 2017).

Tale documento esplicita come fondamentali le azioni tese all'attuazione delle priorità strategiche dell'Ateneo, con particolare riferimento alla didattica:

- Garanzia della sostenibilità nel tempo dell'offerta formativa;
- Rafforzamento della dimensione internazionale;
- Attenzione ai temi dell'occupabilità;
- Servizi agli studenti.

Nell'ambito della ricerca l'Università di Siena ritiene prioritario promuovere l'impatto e la circolazione internazionale della produzione scientifica nonché la valorizzazione, in termini innovativi, del patrimonio culturale e sociale dell'ambiente di riferimento e delle iniziative volte alla promozione della salute dei cittadini.

- Promozione della qualità della ricerca;
- Consolidamento delle reti di ricerca.

L'Ateneo persegue, infine, politiche di miglioramento nella direzione della "terza missione":

- Valorizzazione economica della conoscenza;
- Rafforzamento della struttura organizzativa alle iniziative sulla sostenibilità.

Il Nucleo, pur prendendo atto di una positiva interazione fra il PQA e il Senato, ha invitato gli Organi di Governo a esplicitare più compiutamente le azioni che intendono intraprendere per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici declinati per la didattica e la terza missione.

Il Sistema di AQ ha in atto, e in parte già realizzato, una revisione della definizione delle competenze degli attori del sistema e un ampliamento delle procedure alla luce della versione aggiornata delle Linee guida per l'accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di studio (ANVUR 2017) e dei risultati degli audit interni condotti dal Nucleo e dal Presidio su un campione di 15 CdS dell'Ateneo.

3. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore generale

3.1. L'organizzazione amministrativa

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

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

Come già accennato, tra la fine del 2016 e il 2017, l'Ateneo ha inteso colmare la mancanza di personale dirigenziale (avendo in servizio un solo dirigente di ruolo), attribuendo incarichi a tempo determinato nell'ambito dell'Area della ricerca, internazionalizzazione, biblioteche e terza missione (ARBI3 – dicembre 2016), dell'Area del Personale (AP - luglio 2017) e dell'Area organizzazione e sistemi informativi (AOSI – novembre 2017).

A metà novembre il Direttore generale è cessato dal ruolo e il Vicario è stato nominato Direttore generale reggente.

L'attuale organizzazione prevede 8 aree dirigenziali; nelle aree cui non è preposto alcun dirigente i responsabili di divisioni o di uffici fanno temporaneamente capo al Direttore generale, e precisamente:

- 1) Area affari generali e legali (si articola in Divisione atti normativi e affari istituzionali e Ufficio legale e contenzioso);
- 2) Area edilizia (si articola in Ufficio tecnico e Servizio prevenzione e protezione);
- 3) Area logistica (Divisione appalti, convenzioni e patrimonio);
- 4) Area sistema contabile (Divisione ragioneria).

Fanno capo a figure dirigenziali le seguenti aree, interessate, nel corso del 2017/2018, da processi di riorganizzazione⁹:

- 5) Area del personale;
- 6) Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione;
- 7) Area servizi allo studente;
- 8) Area organizzazione e sistemi informativi.

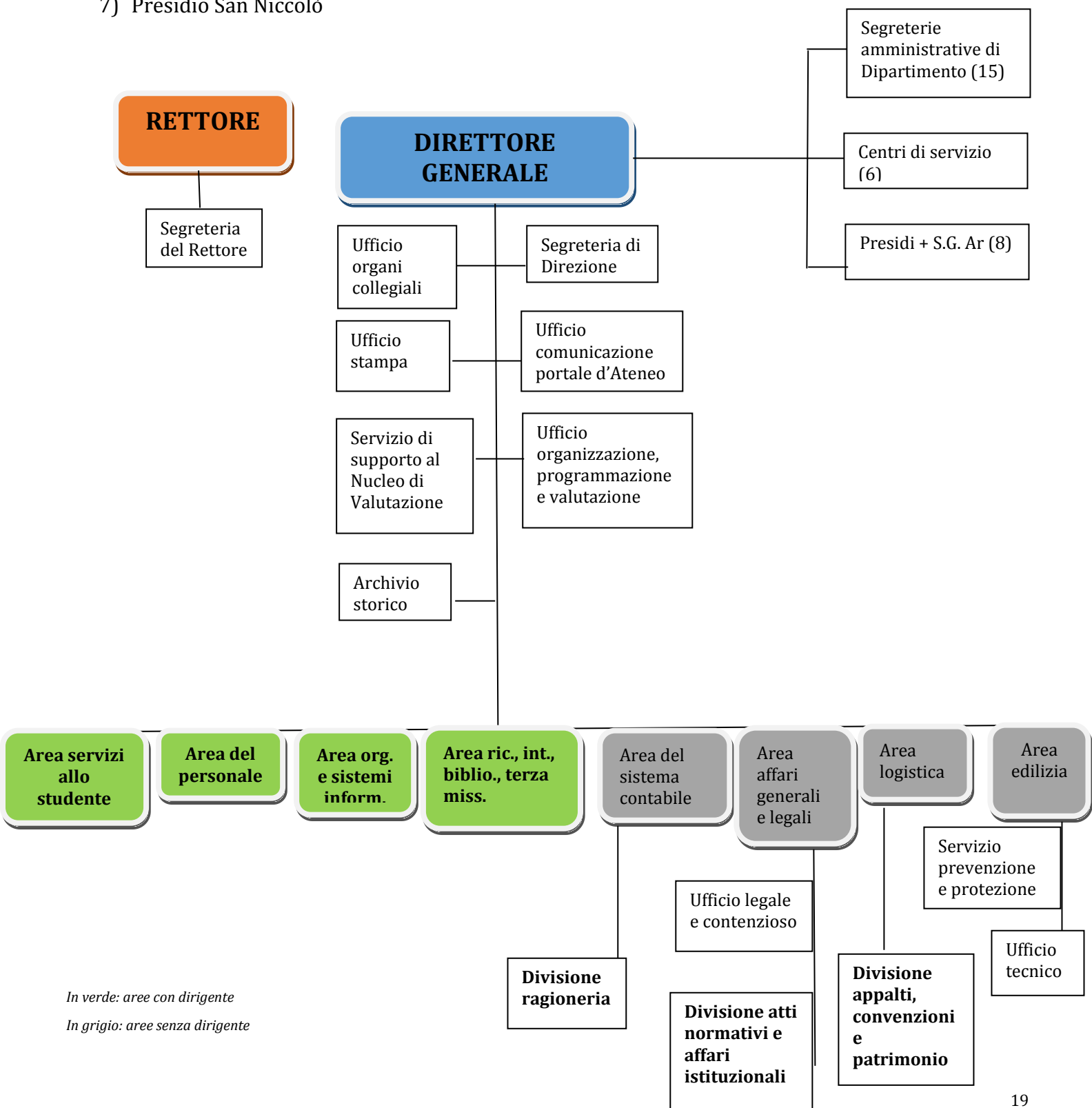
In staff alla Direzione generale sono attualmente collocate le seguenti unità organizzative di I livello: Segreteria di direzione; Archivio storico; Ufficio comunicazione e portale di Ateneo; Ufficio organi collegiali; Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione; Ufficio stampa; Servizio di supporto al nucleo di valutazione. In staff al Rettore è collocata la relativa Segreteria.

Fanno, inoltre, capo alla Direzione generale le già menzionate Segreterie amministrative di dipartimento (15) e i Centri di servizio di Ateneo (6); a questi si aggiungono i Presìdi, strutture

⁹ Il nuovo assetto, come sopra descritto, sarà reso definitivo nel corso del 2018. I provvedimenti di organizzazione sono disponibili alla pagina web:
<https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/uffici-e-amministrazione/provvedimenti-di-organizzazione>

istituite per rispondere alle esigenze amministrative e tecnico-logistiche comuni ai dipartimenti e ad altre strutture a loro afferenti (come i Servizi generali della sede di Arezzo).

- 1) Presidio Le Scotte
- 2) Presidio Mattioli
- 3) Presidio Pian de' Mantellini – Porta Laterina
- 4) Presidio Polo Umanistico
- 5) Presidio San Francesco
- 6) Presidio San Miniato
- 7) Presidio San Niccolò



3.2. Obiettivi, indicatori e target dell'Ateneo

Dal documento di programmazione triennale d'Ateneo precedentemente illustrato è possibile estrapolare una sintesi delle linee di attività (coniugate in Aree strategiche e articolate in Visioni strategiche) ad esse connesse, esplicitando quindi gli obiettivi della performance organizzativa (riepilogati nella tabella A che costituisce parte integrante del presente documento).

| Aree strategiche | Visione strategica | Esplicitazioni della Programmazione triennale | Obiettivi di performance | Promozione delle pari opportunità |
|--|--|--|--|--|
| RICERCA DI QUALITA' (R) | Orientamento alla qualità (OQ) | Consolidare e ringiovanire il corpo accademico | TURNOVER, CONSOLIDARE E RINGIONVANIRE IL CORPO ACCADEMICO | |
| | | B.a (incremento ricerche commissionate e finanziamenti competitivi). Selettiva allocazione delle risorse disponibili, diffusione della cultura della valutazione | POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA, ESITI CEV, UNI-INAIL, NDV/CPDS | |
| | | A.b (Internazionalizzazione); qualità dell'accoglienza | HUMAN RESOURCES EXCELLENCE | |
| | Rinnovamento del capitale relazionale ed organizzativo a sostegno della ricerca (RC) | Piano di comunicazione (comunicare la ricerca e la didattica) | INTERNATIONAL RANKING, ONE PAGE SITE DOCENTI, SOCIAL MEDIA POLICY, UNISINFORMA | |
| | | B.a (allestimenti e/o attrezzature per la didattica e per la ricerca); creazione di un ambiente research - friendly | ASSET MANAGEMENT (San Miniato, Le Scotte, Laboratori, facilities) | |
| | FORMAZIONE (F) | Collaborazione attrattiva (CA) | A.b (internazionalizzazione), attrarre docenti di elevata qualificazione professionale, revisionare e perfezionare le procedure di selezione e immatricolazione studenti stranieri | MIGLIORAMENTO ESPERIENZA DI ENROLLMENT, HUMAN RESOURCES EXCELLENCE |
| A.a (orientamento e tutoraggio in entrata, in itinere e in uscita) | | | STUDENT JOURNEY UNIRSI+GPRO | |
| Innovazione (dematerializzazione dei processi, tecnologie per l'apprendimento) | | | STUDENT JOURNEY DIGITALIZZAZIONE (Diploma supplement, Scuole di Specializzazione), USIENA - INTEGRA | |
| Multidimensionalità (M) | | A.a (orientamento e tutoraggio in entrata, in itinere e in uscita); legame con le scuole medie superiori; e con ITS | STUDENT JOURNEY UNIRSI+GPRO | |
| | | Sistema dottorale | DOTTORATI INNOVATIVI | |
| | | B.ax (realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo), Competenze trasversali | PUBLIC ENGAGEMENT – OPEN BADGES, SOFT AND DIGITAL SKILLS | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| SUPPORTO ALLO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE (SE) | Nuova imprenditorialità (NI) | <i>Spin-off, supporto agli incubatori, supporto a favore dei distretti tecnologici. B.a (incremento ricerche commissionate e finanziamenti competitivi).</i> | PUBLIC ENGAGEMENT - LABORATORI CONGIUNTI E SPIN-OFF | |
| | Diffusione e valorizzazione economica della conoscenza (DC) | <i>Brevetti, laboratori congiunti, aperitivi con le imprese. B.a (incremento ricerche commissionate e finanziamenti competitivi).</i> | PUBLIC ENGAGEMENT – TERZA MISSIONE, LABORATORI CONGIUNTI E SPIN-OFF | |
| | Interazioni con il territorio di riferimento (IT) | <i>Cittadinanza studentesca, apertura dei “luoghi della ricerca”, crescita culturale</i> | CITTÀ ED ISTITUZIONI CULTURALI (Musei accessibili e inclusivi, Museo di strumentaria medica, WSIENA) | |
| GESTIONE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE (GTA) | Semplificazione: miglioramento dell'efficacia/efficienza (SE) | <i>Sostenere la didattica e la ricerca semplificando le procedure amministrative e migliorando l'outcome</i> | REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI, MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA | |
| | | <i>Sostenere la didattica e la ricerca semplificando le procedure amministrative e migliorando l'outcome</i> | ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA (RETE TAC), AUMENTARE LA SICUREZZA E LA PROTEZIONE DEI DATI | |
| | | <i>Valorizzazione e ricostituzione del capitale umano</i> | NUOVE FORME DI INCENTIVAZIONE E FABBISOGNI PERSONALE TAB | |
| | | <i>Sostenere la didattica e la ricerca semplificando le procedure amministrative</i> | REVISIONE NORME E REGOLAMENTI (entrate contributive, borse di studio, schemi contrattuali, mission) | |
| | Innovazione e sviluppo (IS) | <i>Sostenere la didattica e la ricerca semplificando le procedure amministrative</i> | PIANO DEI SISTEMI SERVIZI ALLA PERSONA (Previdenza, CSA, sorveglianza sanitaria, logbook, chek in classroom) | |
| | | <i>Dematerializzazione dei processi, implementazione di workflow</i> | ADEGUAMENTO IDENTITY MANAGEMENT, ASSESSMENT FASCICOLI, DELIBERE OOCC, AGENDA DIGITALE | |
| | | <i>Strumenti di supporto per l'analisi dei dati, standardizzazione datawarehouse</i> | CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI, Archibus | |
| | | <i>Miglioramento del management</i> | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (Ciclo attivo, ciclo passivo, acquisti) | |
| | | <i>Miglioramento dei servizi</i> | CUSTOMER SATISFACTION, GOOD PRACTICE | |
| | | <i>Valorizzazione e ricostituzione del capitale umano</i> | MIGLIORARE L'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E GIURISPRUDENZIALE | |
| | | <i>Valorizzazione e ricostituzione del capitale umano</i> | FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE | |

DIRETTORE GENERALE/DIRETTORE GENERALE VICARIO

1DG: REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI

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

2DG: CONTABILITÀ DIREZIONALE E GOVERNO INDICATORI

Impianto di contabilità analitica, al fine di attuare il controllo della gestione sotto l'aspetto economico mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di pertinenza di singole unità organizzative e/o prodotti al fine di fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo.

Azioni specifiche AOSI:

- a) Implementazione di cruscotti tematici relativi alla contabilità analitica fruendo dei dati elementari presenti in U-GOV;
- b) Realizzazione della banca dati relativa agli indicatori strategici e di valutazione; è prioritario in tale ambito, come prima azione, istituzionalizzare la raccolta sistematica dei dati certificati e verificati ai fini della programmazione triennale, dell'algoritmo di distribuzione dei POE, del calcolo degli indicatori globali di Ateneo.

3DG: ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ - ESITI CEV

Esito positivo da parte della CEV nominata dall'ANVUR, finalizzata a verificare il soddisfacimento dei requisiti per l'Assicurazione della Qualità (AQ), sia per ciò che concerne i CdS sia i Dipartimenti selezionati.

Attraverso il coinvolgimento delle strutture amministrative si intende promuovere la diffusione della cultura della valutazione.

L'ANVUR ha comunicato che la Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) visiterà la nostra Università per il processo di accreditamento periodico nel periodo 7-11 maggio 2018.

I corsi di studio sorteggiati che verranno valutati dalla CEV sono:

- corso di laurea L-33 scienze economiche e bancarie;
- corso di laurea L-19 scienze dell'educazione e della formazione;
- corso di laurea magistrale LM-63 scienze delle amministrazioni;
- corso di laurea magistrale LM-89 storia dell'arte;
- corso di laurea magistrale a ciclo unico LM-13 chimica e tecnologia farmaceutiche;
- corso di laurea magistrale a ciclo unico LM-41 medicina e chirurgia;

I dipartimenti che saranno oggetto di visita sono:

- dipartimento di biotecnologie, chimica e farmacia;
- dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale.

AREA SERVIZI ALLO STUDENTE (AS)

1AS: REVISIONE NORME E REGOLAMENTI – ENTRATE CONTRIBUTIVE

Supporto alla definizione del nuovo sistema di determinazione dei contributi universitari, verifica del sistema e dell'andamento del gettito, adeguamenti successivi.

2AS: MIGLIORAMENTO ESPERIENZA DI ENROLLMENT

Pre-valutazione domande di ammissione pervenute attraverso la piattaforma on line "pre-enrollment" da parte degli studenti internazionali che desiderano l'ammissione ai corsi di laurea magistrale, integrandone l'uso sulla piattaforma Moodle, al fine di ammettere gli studenti internazionali con background culturale più elevato e contribuire a trasmettere a livello internazionale l'immagine di un Ateneo che punta alla qualità degli studenti.

Azioni specifiche AOSI: progettare, testare e realizzare un sistema di pre-enrollment e di enrollment che favorisca le azioni di promozione e di marketing, trattenendo lo studente e migliori la capacità di relationship management. Studio di fattibilità DREAMAPPLY.

Nel 2017, a fronte di una forte crescita delle domande di valutazione per l'ammissione ai corsi di laurea di I e II livello, si sono registrate le seguenti situazioni: 1) L'indicazione, sulla lettera di accettazione per alcuni corsi, della data di un test di ammissione ha comportato il rilascio da parte delle rappresentanze diplomatiche di visti di breve termine, con conseguente disagio organizzativo ed economico per gli studenti interessati; 2) Non tutti gli studenti che si sono presentati hanno superato il test, nonostante la lettera di accettazione ricevuta in fase di pre-enrollment. Il ritardo nel rilascio del visto agli studenti ha comportato la necessità di organizzare più sessioni di test. Nel caso di alcuni corsi, il numero di studenti che si sono presentati è stato notevolmente minore rispetto al contingente previsto. La piattaforma utilizzata per valutare le domande di ammissione degli studenti internazionali è stata integrata con l'indicazione dei requisiti di ammissione, sia linguistici (conoscenza della lingua inglese) sia relativi alle conoscenze richieste dal corso di studi prescelto. A fine 2017 i referenti dei corsi di laurea per la piattaforma sono stati invitati a comunicare la modalità di selezione previste per il 2018.

Si intende, pertanto, organizzare un iter procedimentale di segreteria a distanza con lo scopo di curare la selezione in maniera più accurata e con scelte qualitative dei candidati, semplificazione dell'iter delle candidature con risposte rapide e personalizzate, una crescente conoscenza del candidato e una fidelizzazione del potenziale iscritto.

Con la collaborazione dei docenti referenti dei corsi di laurea in lingua inglese saranno attuate nuove procedure di valutazione che prevedono test preliminari da realizzarsi tramite l'utilizzo della piattaforma MOODLE nel periodo gennaio-maggio 2018 ed eventuali test a Siena, orientativamente nel mese di settembre 2018. La piattaforma sarà integrata con una nuova tipologia di lettera di risposta (a questo punto, avremo 3 casi: lo studente definitivamente accettato, lo studente che dovrà sostenere un esame a Siena e lo studente non accettato). L'URP/International Place si occuperà di coordinare e, in parte, svolgere parte delle procedure previste.

Le azioni di implementazione successive dipenderanno in larga misura dai risultati raggiunti nel 2018, mantenendo come focus gli obiettivi di attrattività dell'ateneo per gli studenti internazionali e il progressivo miglioramento della qualità del reclutamento in ambito internazionale.

Ci si propone, inoltre, di intensificare i rapporti con le rappresentanze diplomatiche competenti e le scuole - italiane e non - all'estero, per facilitare le procedure.

3AS: STUDENT JOURNEY DS

Predisposizione del Diploma Supplement (DS) digitale per tutti i corsi di studio dell'Ateneo.

Il progetto è nato nel 2017, con l'analisi per la definizione dello standard di DS digitale e delle sue caratteristiche tecniche.

Le azioni che si intendono attuare: predisposizione schema DS per i corsi di specializzazione, implementazione tabelle nei sistemi informatici e sperimentazione del rilascio primi esemplari; predisposizione schema DS per i dottorati di ricerca (in collaborazione con CINECA), implementazione tabelle nei sistemi informatici e sperimentazione con rilascio primi esemplari.

4AS: STUDENT JOURNEY DIGITALIZZAZIONE SS

Verbalizzazione on-line degli esami teorico-pratici delle scuole di specializzazione.

La finalità del progetto è quella di poter utilizzare il sistema operativo di ESSE3 per poter registrare online gli esami teorico pratici che gli specializzandi dovranno sostenere negli anni di corso; in tal modo i controlli amministrativi (tasse, libretti delle frequenze) saranno automatici e la registrazione degli esami sarà in tempo reale quindi visibile anche allo specializzando.

Sono previste verifiche sulla correttezza della procedura con il coinvolgimento dei direttori delle scuole di specializzazione che saranno i responsabili per la firma nell'esame.

5AS: PIANO DEI SISTEMI SERVIZI ALLA PERSONA SS + LOGBOOK+CHECK IN CLASSROOM

Rilevazione delle presenze degli specializzandi con l'utilizzo dell'applicativo d'Ateneo per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle procedure di controllo del rispetto delle normative vigenti in materia di orario di servizio/lavoro dei medici in formazione.

In una prima fase di applicazione i competenti uffici dovranno monitorare e supportare il corretto utilizzo del nuovo software da parte dei medici in formazione specialistica.

Lo stato dell'arte "sulla rilevazione presenze" degli specializzandi di area sanitaria – sebbene preveda una timbratura elettronica con il sistema informatico Esipert – non garantisce il calcolo e controllo automatico delle ore che invece è mensilmente conteggiato manualmente dal singolo specializzando; inoltre non sono previsti i parametri specifici e il corrispondente codice identificativo. Il suddetto applicativo informativo non è stato tarato per le esigenze del medico in formazione.

La rilevazione on-line delle presenze permetterebbe allo specializzando di avere in tempo reale la situazione corretta senza bisogno di interventi correttivi manuali e garantirebbe rispetto delle normative vigenti relativamente all'orario di servizio/lavoro dei medici in formazione. Inoltre il referente della struttura potrà autorizzare quanto richiesto con un controllo più puntuale grazie all'effettiva rispondenza fra il parametro (es. 30 giorni di congedo per motivi personali) e il corrispondente codice identificativo (es.: FER o CMP).

Le azioni da sviluppare prevedono: configurazioni necessarie da apportare nel programma Starweb da parte degli uffici coinvolti in collaborazione con la ditta affidataria; test del programma con una scuola pilota (Anestesia Rianimazione e terapia intensiva e del dolore). Si procederà con le verifiche necessarie sulla correttezza della procedura coinvolgendo anche i Referenti delle singole Strutture dell'AOUS sede di frequenza dello specializzando.

LOGBOOK: attuazione del libretto-diario degli specializzandi su supporto informatico ai sensi del Decreto interministeriale 402/2017.

Azioni specifiche AOSI: CHECK IN CLASSROOM

Garantire un adeguato servizio agli studenti mediante tecnologie mobile in grado di rendere più semplice la consultazione delle proprie attività didattiche e della propria vita studentesca; nel caso specifico rilevazione delle presenze degli studenti in medicina e chirurgia utilizzando software attivabili tramite smart phone e tablet. Studio di fattibilità.

6AS: STUDENT JOURNEY UnirSI-GPRO

Sviluppo di un'azione coordinata relativamente agli eventi di orientamento in ingresso, di orientamento in uscita e quelle di accoglienza disabili e servizi DSA (UnirSI); in tale ambito l'obiettivo è la realizzazione di Giornate delle PROfessioni (GPRO) che consentano agli studenti universitari e agli alunni delle ultime classi delle scuole superiori, anche con disabilità e DSA, di approfondire la conoscenza di professioni e carriere presenti sul mercato attraverso incontri con professionisti e aziende, nonché al fine di diminuire la dispersione scolastica.

Si intende, inoltre implementare l'interazione tra strutture i Presidi e gli uffici dell'Amministrazione centrale, in particolare quelli di orientamento, al fine di ottimizzare la visibilità riguardo l'offerta formativa e gli eventi che possano relazionare lo studente col mondo del lavoro e con le realtà post laurea. La collaborazione con i Presidi è necessaria per lo svolgimento di un'efficace azione di orientamento in ingresso e in uscita in tutte le sedi dell'Ateneo.

7AS: REVISIONE NORME E REGOLAMENTI - BORSE DI STUDIO

Aggiornamento della D.D.G. del 5/08/2015 per il conferimento di borse di studio e di ricerca, con l'emanazione di un nuovo provvedimento sostitutivo e comprensivo di linee guida, con finalità di snellimento, semplificazione e razionalizzazione delle procedure.

8AS: DOTTORATI INNOVATIVI

Attivare le iniziative e attività necessarie a seguito della nuova normativa e delle nuove linee guida, per l'accreditamento dei dottorati di ricerca 2017-2022 e per la costituzione di dottorati "innovativi".

9AS: ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - ESITI CEV

Esito positivo da parte della CEV nominata dall'ANVUR, finalizzata a verificare il soddisfacimento dei requisiti per l'Assicurazione della Qualità (AQ), sia per ciò che concerne i CdS sia i Dipartimenti selezionati.

Attraverso il coinvolgimento delle strutture amministrative si intende promuovere la diffusione della cultura della valutazione.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo. I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore

della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

AREA DEL PERSONALE (AP)

1AP: PIANO DEI SISTEMI SERVIZI ALLA PERSONA - CSA

a) Implementazione di CSA: migrazione, controllo e bonifica completa dei dati riferiti al personale docente, tecnico-amministrativo e convenzionato con il Servizio sanitario;

Per ciò che concerne il personale docente e assimilato (assegnisti, etc.) la migrazione dei dati giuridici di carriera completi (dall'assunzione in servizio ad oggi) di tutti i docenti (compresi quelli cessati dal servizio - circa 1500 unità) dalla banca dati Sigru a quella CSA necessita dell'allineamento delle due banche dati dovuta alla incompletezza o alla inesattezza di alcune informazioni caricate nei vari momenti storici in SIGRU. Al momento attuale l'u.o. competente è in possesso dei nominativi di circa 120 docenti di cui è necessario verificare in SIGRU il corretto inserimento della ricostruzione di carriera. Non è tuttavia detto che sia l'unica tipologia di evento da verificare; potrebbero essercene altre ad oggi non preventivabili. Le azioni da proseguire sono: la ricerca degli eventi di carriera segnalati come causa del non corretto allineamento tra banche dati nei singoli fascicoli del personale interessato; verifica della correttezza del dato eventualmente registrato; eventuale caricamento manuale dei singoli dati corretti o mancanti in SIGRU. Lo stesso vale, con gli opportuni aggiustamenti del caso, per il personale tecnico-amministrativo e quello in convenzione.

b) Implementazione di CSA per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia in relazione all'anagrafe delle prestazioni dei dipendenti pubblici.

Attualmente ai fini dell'adempimento degli obblighi della legge 165/2001 relativi all'anagrafe delle prestazioni dei dipendenti pubblici le lettere da inviare alle PPAA di appartenenza dei soggetti ai quali l'Ateneo di Siena ha conferito incarichi esterni sono estratte con l'ausilio delle procedure del software SIGRU. Nell'ottica della dismissione del software SIGRU deve essere implementato e testato l'applicativo presente in CSA per soddisfare gli stessi adempimenti svolti in precedenza.

Le azioni da svolgere prevedono: contatti con il CINECA per l'attivazione del modulo necessario; configurazione del formato per la stampa delle lettere con i parametri scelti dall'ateneo per tutta la corrispondenza; controllo delle anagrafiche degli enti pubblici già presenti nel sistema e inserimento dei nuovi enti; contatti con le strutture periferiche per le necessarie indicazioni per l'immissione e la gestione dei dati.

Azione specifica AOSI: progettare una visione pluriennale di tutti i sistemi informativi per la gestione delle carriere del personale e realizzarla.

2AP: NUOVE FORME DI INCENTIVAZIONE PERSONALE TAB

Proposta di un nuovo modello applicativo di forme di incentivazione legate al riconoscimento della professionalità a competenze specialistiche, posizioni organizzative, risultato e produttività (performance). Studio del nuovo CCNL per applicazione nuove forme di incentivazione - elaborazione nuova proposta

Definizione di forme di incentivazione premianti per la professionalità e la partecipazione ai risultati e alla produttività di Ateneo, più adatte alle attuali esigenze dell'Ateneo, nel rispetto nel nuovo CCNL in corso di emanazione.

3AP: FABBISOGNI PERSONALE TAB

Adozione di modelli organizzativi idonei a contemperare le esigenze di mobilità interna del personale e l'ottimale utilizzo delle risorse umane, con riequilibrio del personale tra le strutture dell'Ateneo.

Definizione di soluzioni organizzative condivise al fine di permettere l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse.

Si evidenzia l'antinomia tra indicatori nazionali negativi sul personale TAB e richieste di assegnazione di personale da parte delle strutture. Mancanza di un sistema ottimale di distribuzione del personale.

4AP: PIANO DEI SISTEMI SERVIZI ALLA PERSONA - PREVIDENZA

Implementazione banca dati INPS ai fini di una corretta informazione sulle posizioni previdenziali.

La banca dati presenta numerose lacune da colmare, con particolare evidenza per gli anni 2003 e 2004 dove il dato risulta assente. Risulta pertanto necessario il popolamento della banca dati con le informazioni mancanti, la verifica dello storico, la ricerca dei dati, contatti con l'INPS per la gestione e l'inserimento dei dati massivi relativi anni precedenti, gestione ed inserimento dei dati individuali.

5AP: ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - TURNOVER

Garantire un'adeguata programmazione delle politiche di reclutamento, attraverso il monitoraggio annuale del raggiungimento dei requisiti pensionistici del personale in servizio per il biennio successivo all'anno di rilevamento.

Attualmente la definizione del personale che cesserà nel biennio avviene su rilevazione basata su dati previsionali rilevati con procedure impostate su requisiti standardizzati sulla normativa vigente sulla base dell'età anagrafica; ai fini di una corretta programmazione e rinnovamento del capitale umano è essenziale, in un momento di particolare complessità in tale tematica per l'accavallarsi di disposizioni normative diverse, determinare con precisione il momento del pensionamento del personale nell'arco di un biennio.

Le azioni da attuare: verifica della normativa vigente, verifica degli aventi diritto secondo l'età ordinamentale, verifica dei requisiti anagrafici e contributivi, definizione della data effettiva di cessazione, comunicazione agli uffici competenti.

6AP - FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Partecipazione al protocollo per l'aggiornamento e la formazione del personale tra le Università toscane e condivisione di soluzioni operative sui temi comuni.

Azioni previste: partecipazione di UNISI al Protocollo e individuazione delle tematiche comuni di formazione e aggiornamento, firma del Protocollo, individuazione dei temi di formazione e aggiornamento, prime partecipazioni agli eventi formativi comuni e organizzazione degli eventi formativi da parte di UNISI.

7AP - ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - CONSOLIDARE E RINGIOVANIRE IL CORPO ACCADEMICO.

Assicurare l'attuazione della programmazione in ordine al reclutamento dei docenti e dei ricercatori a tempo determinato, al fine di garantire il rinnovamento del capitale umano.

1AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Creazione e coordinamento di una Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo, al fine di attivare un sistema di comunicazione e di informazione circolare, per assicurare che le misure di prevenzione della corruzione, nonché quelle in materia di trasparenza, siano elaborate e monitorate secondo un processo partecipato, che offre maggiori garanzie di successo.

I Referenti di cui sopra svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, perché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e un costante monitoraggio sull'attività svolta dalle varie strutture, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

AREA DEL SISTEMA CONTABILE (AC)

DIVISIONE RAGIONERIA

2DG: CONTABILITÀ DIREZIONALE

Impianto di contabilità analitica, al fine di attuare il controllo della gestione sotto l'aspetto economico mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di pertinenza di singole unità organizzative e/o prodotti al fine di fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo.

1AC: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – CICLO ATTIVO

Miglioramento del ciclo attivo e controllo dei flussi finanziari in entrata, attraverso procedure standardizzate per tutte le strutture dell'Ateneo al fine dell'aggiornamento costante della situazione creditoria dell'ente, della riscossione dei crediti deteriorati o loro radiazione dal bilancio. Estensione del processo di recupero crediti - come standardizzato per i dipartimenti - a tutte le unità organizzative dell'Ateneo.

2AC: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – CICLO PASSIVO

Miglioramento del ciclo passivo, decentrando l'emissione degli ordinativi di pagamento per accelerare le tempistiche di pagamento attribuendola alle strutture organizzative che sono maggiormente coinvolte e consapevoli. Nel 2017 l'emissione dell'ordinativo è stata estesa ai 15 dipartimenti.

Si intende procedere con il decentramento dell'emissione degli ordinativi alle strutture dotate di autonomia gestionale e con il monitoraggio della tempistica di emissione degli ordinativi di pagamento di ogni singola unità economiche.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo. I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

AREA AFFARI GENERALI E LEGALI (AA)

DIVISIONE ATTI NORMATIVI E AFFARI ISTITUZIONALI + UFFICIO LEGALE E CONTENZIOSO

1AA: MIGLIORARE L'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E GIURISPRUDENZIALE

Informazione normativa e giurisprudenziale mirata alle Aree, Uffici e Servizi dell'Ateneo, attraverso l'analisi dei nuovi provvedimenti normativi e giurisprudenziali di maggiore interesse per l'Ateneo (ad es. legge di stabilità, manovre finanziarie, sentenze, etc.), perché l'azione amministrativa sia costantemente aggiornata.

Analisi dei nuovi provvedimenti normativi di maggiore interesse per l'Ateneo (ad es. legge di stabilità, manovre finanziarie, etc.) e informativa mirata alle Aree, Uffici e Servizi dell'Ateneo per quanto di competenza.

1AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Creazione di una Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo, al fine di attivare un sistema di comunicazione e di informazione circolare, per assicurare che le misure di prevenzione della corruzione, nonché quelle in materia di trasparenza, siano elaborate e monitorate secondo un processo partecipato, che offre maggiori garanzie di successo.

I Referenti di cui sopra svolgono attività informativa nei confronti del RPCT, perché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e un costante monitoraggio sull'attività svolta dalle varie strutture, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

L'Area affari generali e legali (Ufficio legale e contenzioso) concorre all'indicatore globale di gestione dell'Ateneo con l'indicatore:

(sentenze favorevoli + accordi stragiudiziali conclusi) / fascicoli aperti.

Target = 20%

AREA LOGISTICA (AL)
DIVISIONE APPALTI, CONVENZIONI E PATRIMONIO

1AL: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - ACQUISTI

Il C.d.A., ai sensi dell'art. 21 del D. Lgs. 50/2016, ha deliberato il 22.12.2017 l'approvazione del programma biennale 2018/2019 delle acquisizioni di servizi e forniture di importo unitario superiore a € 40.000,00 e i relativi aggiornamenti annuali¹⁰.

Si intende, pertanto, puntare al miglioramento della programmazione, in termini di successiva gestione e controllo. Attività richieste per ciascun acquisto programmato: coordinamento progettuale, redazione dell'atto di determinazione a contrarre, espletamento delle procedure di selezione dei partecipanti e/o delle offerte, redazione dell'atto di aggiudicazione, verifica del possesso dei requisiti prescritti per l'aggiudicatario, stipula contrattuale, cura degli adempimenti connessi in materia di pubblicità e trasparenza. L'azione prevede il completamento, per tutte le acquisizioni programmate, entro la fine di ciascun anno solare/esercizio, delle "attività richieste" di cui sopra, fino all'avvio dell'esecuzione contrattuale.

2AL: REVISIONE NORME E REGOLAMENTI - SCHEMI CONTRATTUALI

Redazione e diffusione degli schemi contrattuali tipo da diffondere ai dipartimenti in applicazione del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza.

3AL: ASSET MANAGEMENT - FACILITIES

Adeguamento atti gara e contratto pulizia spazi universitari per garantire il mantenimento delle strutture dell'Ateneo e il benessere dei lavoratori. A causa delle vicende giudiziarie che hanno coinvolto Consip non è disponibile una convenzione per la pulizia dei locali dell'Ateneo cui aderire; da qui la necessità di provvedere autonomamente.

4AL: REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI

Individuazione della procedura di scelta del contraente, qualora necessaria, e adempimenti connessi per l'affidamento.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il RPCT.

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC). I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

¹⁰https://www.unisi.it/sites/default/files/PROGRAMMA%20BIENNALE%20SERVIZI%20E%20FORNITURE%202018_2019_1.pdf

AREA EDILIZIA (AE)

UFFICIO TECNICO + SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE

1AE: ASSET MANAGEMENT - SAN MINIATO

Adeguamento funzionale di un'area destinata a laboratori del Polo San Miniato ed assegnata al DSV.

2AE: ASSET MANAGEMENT - LE SCOTTE

Incarico di progettazione per l'adeguamento/nuova costruzione del Polo didattico delle Scotte.

Cofinanziamento da parte del CIPE (€ 3.000.000) di parte del progetto che riguarda la separazione, nel complesso di S. Maria alle Scotte a Siena, dell'attività didattica e quella assistenziale ospedaliera. L'intervento specifico prevede l'adeguamento di un'area già di proprietà dell'Università di Siena (circa 4.800 mq) e la realizzazione di un nuovo padiglione (circa 5.300 mq) destinato ad aule, biblioteca e spazi studio.

La complessità delle attività ha reso necessaria una ripianificazione delle attività, che assicuri comunque il rispetto delle tempistiche stabilite dal progetto approvato (fine lavori per l'adeguamento della parte di complesso didattico esistente: dicembre 2020; fine lavori per la realizzazione del nuovo edificio: dicembre 2023).

3AE. ASSET MANAGEMENT - ARCHIBUS

Integrazione della numerazione dei locali/spazi con il sistema Archibus.

Il completamento delle attività consentirà un opportuno collegamento con quanto previsto in relazione all'introduzione della contabilità analitica, ai fini della rilevazione dei dati e della omogeneità degli stessi.

4AE: ASSET MANAGEMENT - LABORATORI

Mantenere le cappe chimiche, biologiche e gli armadi di sicurezza aspirati nelle condizioni di progetto, garantendo la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori per lo svolgimento di attività didattica e di ricerca.

5AE: ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' UNI-INAIL

Applicazione del Sistema di gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (SGSSL) basato sul metodo UNI-INAIL, ai fini di controllo degli infortuni e di risparmio sul premio INAIL, nonché di facilitazione alla certificazione delle strutture.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il RPCT.

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC). I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

1ARBI: PUBLIC ENGAGEMENT – OPEN BADGES

Definire una policy di Ateneo, richiamandosi al Bologna Process e alla Bologna Open Recognition Declaration, per la certificazione digitale e il riconoscimento delle competenze acquisite (e relativi crediti) con processi formativi integrativi o informali, attraverso l'assegnazione di "open badges"; si rende necessario definire alcuni contenuti formali e informali che li alimentino e attivare una piattaforma tecnologica, operativa nell'ambito dell'Open recognition alliance.

La finalità è quella di attivare un processo che incoraggi la partecipazione di studenti e rappresentanti della società civile alle attività di formazione continua e public engagement che l'università e altri soggetti esterni stanno attivando, con il riconoscimento di competenze trasversali; attualmente il livello di partecipazione non è elevato poiché tali iniziative non vengono percepite come formalmente complementari al processo formativo.

Si intende pertanto, nel triennio di riferimento, procedere con l'analisi dei processi, l'elaborazione di una policy, la scelta di una piattaforma tecnologica e conseguente attivazione, la scelta e la costruzione degli open badges di Ateneo.

Si individueranno 3/4 processi (lingue, biblioteche, etc.) che possano costituire il primo nucleo per il rilascio di open badges, con la definizione dei programmi dei contenuti formativi e delle modalità operative per la certificazione; a regime si avvieranno le procedure per la certificazione digitale dei percorsi formativi ritenuti più idonei.

2ARBI: PUBLIC ENGAGEMENT – TERZA MISSIONE

Diffondere la consapevolezza dell'importanza delle attività di public engagement e potenziamento del supporto alle attività di trasferimento tecnologico ai fini dello sviluppo delle attività di trasferimento delle conoscenze all'interno dell'Ateneo.

L'Ateneo ha storicamente identificato l'attività di Terza missione con il trasferimento tecnologico, lasciando spesso all'iniziativa dei singoli docenti quella di public engagement.

Si intende, invece, attivare un sistema coerente di monitoraggio e supporto per tutte le attività di terza missione, con particolare riferimento alla promozione delle attività di public engagement e al supporto amministrativo e normativo per le attività di trasferimento tecnologico.

Le azioni e gli interventi pianificati partono dal supporto e affiancamento dei Dipartimenti nella predisposizione delle attività e procedure finalizzate alla redazione della SUA-TM.

Si intende poi: fornire supporto a 100 iniziative culturali e di public engagement; potenziare il network alumni come volano per lo sviluppo di attività di formazione e comunicazione, attraverso l'organizzazione di 20 eventi e incontri per il networking; potenziare l'attività di fundraising con lo sviluppo di nuovi 2 progetti operativi; potenziare l'attività di consulenza per la protezione della proprietà intellettuale e la diffusione della cultura brevettuale mediante la collaborazione al progetto regionale centro interuniversitario TT, progettare un database unico brevetti degli atenei toscani, sviluppare un nucleo di competenze sull'IPR per il network produttivo/tecnologico della Toscana del sud.

Infine si ritiene importante la creazione di un osservatorio per la terza missione, con sviluppo di attività di benchmarking e individuazione di indicatori di Ateneo in linea con quelli nazionali.

3ARBI: ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' - INTERNATIONAL RANKING

Miglioramento della posizione dell'Ateneo nei Ranking internazionali e opportuna diffusione delle informazioni all'interno della comunità accademica e all'esterno, attraverso una revisione delle procedure interne per il conferimento dei dati e l'omologazione alle buone pratiche emergenti nell'ambito dell'apposito gruppo di lavoro CRUI.

Si evidenzia la necessità di un maggiore coinvolgimento della comunità accademica e della struttura amministrativa nella selezione e nel conferimento dei dati per i ranking internazionali, oltreché nella comunicazione e divulgazione dei risultati agli organi di informazione.

Si intende pertanto procedere a una revisione del processo di conferimento dei dati alla luce delle buone pratiche messe in atto da altri atenei; l'avvio di un processo di sensibilizzazione dei docenti nella segnalazione dei dati; il potenziamento delle attività di comunicazione, in particolare con la stampa.

Si procederà poi al riesame delle procedure attivate, alla valutazione dei risultati ottenuti e degli scostamenti, al fine di mettere a regime un processo osmotico che coinvolga tutte le strutture amministrative e la componente accademica.

Posizione attuale:

1. QS World University Rankings 2018:801-1000. QS Subjects 2018: Archeologia 101-150 Linguistica 151-200, Medicina 301-350, Farmacia e Farmacologia 251-300, Economia e Statistica 351-400, Scienze Politiche e studi Int.li 151-200, Scienze della Vita e medicina 451-500.

2. THE World University Rankings 401-500

4ARBI: HUMAN RESOURCES EXCELLENCE

Potenziamento della capacità dell'Ateneo di attrazione di docenti internazionali di elevata qualificazione professionale.

La presenza di ricercatori e docenti internazionali o visiting professor è lasciata all'iniziativa dei singoli docenti e non è supportata da una strategia di Ateneo volta all'accoglienza e all'attrattività, motivo per cui non si è mai partecipato al HRERA.

Si intende, pertanto, migliorare la capacità di attrazione di docenti e ricercatori attraverso l'istituzione di un punto di riferimento e di accoglienza e l'adozione delle buone pratiche previste dalla Carta europea dei ricercatori.

L'azione dovrebbe partire dalla costituzione di un gruppo di lavoro, trasversale a più uffici, e dalla definizione di un piano dettagliato di interventi, che conduca alla costituzione di un punto di accoglienza.

Ne consegue il monitoraggio del livello di soddisfazione dei visiting professors.

L'Ateneo punta infine alla partecipazione all'Human Resources Excellence in Research Award.

5ARBI: POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA

Il Piano strategico triennale di Ateneo pone un particolare accento nel potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dei Dipartimenti, che dovrà essere adeguatamente supportata da una struttura amministrativa centrale in grado di contribuire e supportare i Dipartimenti nelle varie fasi della progettazione, negli adempimenti amministrativi e nel monitoraggio dell'efficacia dell'attività progettuale.

Si intende mettere a punto di un'attività di scouting per la segnalazione di opportunità progettuali, analisi dei bandi e dei requisiti progettuali; affiancamento dei docenti nell'attività redazionale e negli adempimenti amministrativi necessari per la presentazione dei progetti.

Le azioni da intraprendere: creazione di una struttura di supporto con individuazione/reperimento delle idonee risorse umane e strumentali e formazione del personale. Organizzazione di 6 incontri annuali. Coordinamento attività e gestione piattaforma SUA-RD. Definizione e formalizzazione di comunità di pratica Divisione/Dipartimenti/altre strutture per il miglioramento e il potenziamento dell'attività progettuale e contrattuale. Costituzione di un presidio permanente Divisione/Dipartimenti/altre strutture a supporto della dell'attività progettuale e contrattuale.

6ARBI: MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA

Mantenimento ed evoluzione degli standard catalografici in tutte le biblioteche e potenziamento del supporto a ricerca e didattica

Si rileva l'esigenza di razionalizzazione dei processi operativi all'interno dello SBA, stante una distribuzione non efficace delle risorse umane tra le strutture, la necessità di mantenere gli standard di servizi garantiti e avviare nuovi servizi per supportare attivamente l'accesso alla documentazione curriculare e il popolamento dell'anagrafe della ricerca e repository istituzionale.

Le azioni da attuare sono nel seguito elencate.

a) Razionalizzazione SBA: mappatura processi interni alle biblioteche e riorganizzazione dei servizi, creazione di 3 poli catalografici per lo SBA.

b) SBN: configurazione e attività base di tutte le biblioteche in SBN, formazione del personale all'uso del programma SBN, partecipazione dello SBA al Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN) e adozione di nuovi standard catalografici. Catalogazione a regime in SBN.

c) LEGANTO: avvio sperimentale Leganto e successiva attivazione per il supporto alla didattica; uso di Leganto nei corsi delle 4 aree disciplinari; uso diffuso di Leganto.

d) USIENA-Air: incremento documenti presenti nel Repository istituzionale.

e) ALMA: Sviluppo della conoscenza di ALMA; adozione completa moduli ALMA nelle varie biblioteche.

7ARBI: USIENA-INTEGRA PROGETTO TELEDIDATTICA DI ATENEIO

Introdurre processi di miglioramento del servizio attraverso una più capillare attività di formazione del personale dedicato e di quello di supporto all'erogazione del servizio, con l'obiettivo di elevare il livello di soddisfazione complessivo degli utenti.

Migliorare i servizi agli studenti nelle sedi diverse da Siena; potenziare le attrezzature tecniche disponibili; migliorare il supporto offerto ai docenti nello sviluppo di un modello didattico innovativo che valorizzi la dislocazione territoriale degli studenti e arricchisca la piattaforma e-learning.

Il progetto di teledidattica, avviato nell'anno accademico 2013-2014, si è progressivamente esteso, da un primo nucleo di corsi riguardanti Economia all'attuale offerta formativa che comprende i Corsi di: Economia e Commercio, Scienze Economiche e Bancarie; Scienze storiche e del patrimonio culturale; Scienze Politiche; Infermieristica; Tecniche di Laboratorio biomedico; Fisioterapia.

I corsi sono attualmente seguiti da 450 studenti e sono disponibili presso i Campus universitari di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno.

Si punta alla realizzazione di un'indagine di customer satisfaction per misurare il livello di gradimento degli utenti e individuare possibili azioni di miglioramento nell'organizzazione del servizio.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo. I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

AREA ORGANIZZAZIONE E SISTEMI INFORMATIVI (AOSI)

1AOSI: ADEGUAMENTO IDENTITY MANAGEMENT

Implementare gradualmente tutti i servizi di identity management basati su SPID.

Il Sistema Pubblico per l'Identità Digitale (<https://www.spid.gov.it/>) consente di accedere a tutti i servizi della pubblica amministrazione italiana attraverso un unico identificativo certificato. L'adempimento normativo prevede la completa compliance dei servizi interni della PA all'identificativo SPID.

Per questo motivo ci si propone di attivare tale modalità di autenticazione su:

- sistemi di identity management;
- sistemi di rete.

E' inoltre importante far comprendere l'importanza di questa adozione da parte del soggetto (cittadino, studente, docente).

2AOSI: ASSESSMENT FASCICOLI

Presidiare la gestione dei flussi documentali (insieme di funzionalità che consentono di gestire e organizzare la documentazione ricevuta e prodotta dalle amministrazioni), in particolare per quanto concerne i le strutture dipartimentali, la corretta registrazione, assegnazione, classificazione, e avviare il percorso di fascicolatura in tutto l'Ateneo, partecipando attivamente all'analisi di processi, attività e procedimenti, ai fini dell'agevole reperimento e corretta conservazione dei documenti informatici.

3AOSI: WAREHOUSE DI ATENEO

Evolgere i sistemi di reporting ed analisi verso la copertura funzionale dei diversi domini (STUDENTI, RISORSE UMANE, DIDATTICA, RICERCA, CONT, SPAZI, BIBLIOTECHE, DATI ESTERNI) mediante la creazione di sistemi di data warehouse e data mart.

Si intende adottare uno strumento di analisi evoluto sui dati degli studenti e del personale mediante la certificazione dei dati e divulgarlo internamente all'Ateneo ed agli interlocutori coinvolti. La certificazione dei dati potrà essere effettuata attraverso la verifica dei dati del data mart CINECA.

Azioni: integrare i dati degli spazi e delle biblioteche e anche dati esterni, federando i medesimi alle dimensioni cardine dell'Ateneo.

4AOSI: AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI

Garantire una implementazione efficace del nuovo regolamento relativo alla protezione dei dati personali GDPR (Regolamento europeo 2016/679) che entrerà in vigore dal 18 maggio 2018 e implementare le misure minime di sicurezza definite dalle linee guida ministeriali.

Il regolamento europeo impone una rilevante modifica ai processi attuali, in relazione alle metodologie di trattamento, conservazione e comunicazione dei dati personali.

Tali modifiche impongono una approfondita analisi dei processi, degli asset, dei rischi, ed una conseguente adozione del registro dei trattamenti, oltre che di un responsabile della protezione dei dati (DPO, Data Protection Officer) che abbia il compito di vigilare e di segnalare al Garante della privacy eventuali violazioni.

Le azioni previste: nominare il DPO; formare il personale dell'Ateneo (sia tecnico-amministrativo sia docente); progettare il registro trattamento e acquisire, ove necessario, un software specifico; attivare le misure ed i processi necessari alle operazioni di segnalazione.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo. I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

Azioni specifiche AOSI: attraverso un'analisi dei processi, evidenziare le aree da digitalizzare, implementare le necessarie automazioni, e parallelamente verificare l'esposizione dei dati per la trasparenza.

DIREZIONE GENERALE - CENTRI DI SERVIZIO

SANTA CHIARA LAB

1SCL: PUBLIC ENGAGEMENT – SCL in collaborazione con ARB13, AOSI, AP

Soft and Digital skills (promozione dell'acquisizione di competenze trasversali e digitali) e partecipazione al progetto OPEN BADGES.

In coerenza alla Programmazione triennale 2016/2019, che prevede tra gli obiettivi generali l'incremento dell'acquisizione delle soft skills nella formazione curriculare ed extracurriculare degli studenti e dei docenti, il Santa Chiara Lab ha puntato all'implementazione delle soft skills, all'interno delle quali le digital skills costituiscono parte importante ma non prevalente. Si intende, pertanto, dare rilevanza a entrambe le attività, considerate strategiche dall'Ateneo.

Relativamente agli Open badges la finalità è quella di attivare un processo che incoraggi la partecipazione di studenti e rappresentanti della società civile alle attività di formazione continua e

public engagement che l'università e altri soggetti esterni stanno attivando, con il riconoscimento di competenze trasversali; attualmente il livello di partecipazione non è elevato poiché tali iniziative non vengono percepite come formalmente complementari al processo formativo.

Si individueranno 3/4 processi (lingue, biblioteche, etc.) che possano costituire il primo nucleo per il rilascio di open badges, con la definizione dei programmi dei contenuti formativi e delle modalità operative per la certificazione; a regime si avvieranno le procedure per la certificazione digitale dei percorsi formativi ritenuti più idonei.

CENTRO LINGUISTICO D'ATENEO

1CLA: PUBLIC ENGAGEMENT - CLA in collaborazione con ARBI3, AOSI, AP

Gestione delle idoneità linguistiche con Esse3 e partecipazione al progetto OPEN BADGES.

Si intende verificare la fattibilità tecnica ed economica della gestione delle idoneità linguistiche con Esse3, si da concentrare il più possibile le informazioni sulla formazione svolta in Ateneo in un unico data base.

Relativamente agli Open badges la finalità è quella di attivare un processo che incoraggi la partecipazione di studenti e rappresentanti della società civile alle attività di formazione continua e public engagement che l'università e altri soggetti esterni stanno attivando, con il riconoscimento di competenze trasversali; attualmente il livello di partecipazione non è elevato poiché tali iniziative non vengono percepite come formalmente complementari al processo formativo.

Si individueranno 3/4 processi (lingue, biblioteche, etc.) che possano costituire il primo nucleo per il rilascio di open badges, con la definizione dei programmi dei contenuti formativi e delle modalità operative per la certificazione; a regime si avvieranno le procedure per la certificazione digitale dei percorsi formativi ritenuti più idonei.

CENTRO SIMUS (SISTEMA MUSEALE UNIVERSITARIO SENESE)

1SIM: CITTA' E ISTITUZIONI CULTURALI - MUSEI ACCESSIBILI E INCLUSIVI

Rendere i musei universitari luoghi di incontro e di divulgazione, accessibili e inclusivi, non solo per studenti, bensì anche per bambini, famiglie, adulti, persone con disabilità, attivando sinergie con le istituzioni educative formali e informali, con operatori sociali e associazioni presenti sul territorio.

2SIM: CITTA' E ISTITUZIONI CULTURALI - MUSEO DI STRUMENTARIA MEDICA

Completamento del progetto del Museo di Strumentaria medica e di una specifica sezione sul sito web del SIMUS dedicata al Museo, al fine di garantire percorsi espositivi accessibili e inclusivi. Creazione di un nuovo percorso espositivo nel Deposito organizzato del Museo di Strumentaria medica.

CENTRO UNISIPA (CENTRO UNIVERSITARIO PER L'INNOVAZIONE E LA QUALITÀ NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI)

1USP: REVISIONE NORME E REGOLAMENTI - MISSION

Proposte di revisione della mission e dello Statuto del centro ai fini di una maggiore interazione e coordinamento con le aree dell'Ateneo.

CUPREL (CENTRO UNIVERSITARIO PER LO STUDIO E LO SVILUPPO DEI SISTEMI DI PREVENZIONE E PROTEZIONE DEI LAVORATORI)

1CPR: PIANO DEI SISTEMI SERVIZI ALLA PERSONA - SORVEGLIANZA SANITARIA in collaborazione con AOSI

Servizio Prenotazione on-line per visite mediche periodiche e preventive per il personale dipendente universitario e categorie assimilate.

CENTRO DI GEOTECNOLOGIE

1CGT: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO PASSIVO in collaborazione con Area del sistema contabile

Miglioramento del ciclo passivo, decentrando l'emissione degli ordinativi di pagamento per accelerare le tempistiche di pagamento attribuendola alle strutture organizzative che sono maggiormente coinvolte e consapevoli. Nel 2017 l'emissione dell'ordinativo è stata estesa ai 15 dipartimenti.

7ARBI: USIENA-INTEGRA PROGETTO TELEDIDATTICA DI ATENEO

Introdurre processi di miglioramento del servizio attraverso una più capillare attività di formazione del personale dedicato e di quello di supporto all'erogazione del servizio, con l'obiettivo di elevare il livello di soddisfazione complessivo degli utenti.

Migliorare i servizi agli studenti nelle sedi diverse da Siena; potenziare le attrezzature tecniche disponibili; migliorare il supporto offerto ai docenti nello sviluppo di un modello didattico innovativo che valorizzi la dislocazione territoriale degli studenti e arricchisca la piattaforma e-learning.

Il progetto di teledidattica, avviato nell'anno accademico 2013-2014, si è progressivamente esteso, da un primo nucleo di corsi riguardanti Economia all'attuale offerta formativa che comprende i Corsi di: Economia e Commercio, Scienze Economiche e Bancarie; Scienze storiche e del patrimonio culturale; Scienze Politiche; Infermieristica; Tecniche di Laboratorio biomedico; Fisioterapia.

I corsi sono attualmente seguiti da 450 studenti e sono disponibili presso i Campus universitari di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno.

Si punta alla realizzazione di un'indagine di customer satisfaction per misurare il livello di gradimento degli utenti e individuare possibili azioni di miglioramento nell'organizzazione del servizio.

3 CGT: PUBLIC ENGAGEMENT - LABORATORI CONGIUNTI E SPIN-OFF

Nel 2017 è stato costituito il "Laboratorio di ricerca congiunto per le geotecnologie applicate all'ambiente - LCG" tra il Centro di Geotecnologie dell'Università di Siena e le aziende GEOexplorer Impresa Sociale srl, CGT Engineering srl, CGT Spinoff Impresa Sociale, per sviluppare una formale collaborazione al fine di:

- a) svolgere ricerche applicate di comune interesse;
- b) incrementare lo scambio culturale e tecnologico tra università e industria, con particolare riferimento allo sviluppo di nuove metodologie relative alla ricerca applicata nell'ambito delle geotecnologie per la difesa ambientale, a servizio dell'edilizia ecocompatibile, al settore marmifero ed estrattivo, ai beni culturali;

c) partecipare congiuntamente e con terzi alla promozione ed allo svolgimento di programmi nei settori di cui sopra, in ambito sia nazionale che internazionale, ivi inclusi i programmi di sviluppo tecnologico direttamente o indirettamente finanziati nell'ambito dell'Unione Europea.

Si intende proseguire la gestione amministrativo-contabile del Laboratorio congiunto, verificando le esigenze degli attori coinvolti e proponendo soluzioni per le diverse questioni che si presentano (ad es. progetti e convenzioni, frequentatori autorizzati, manutenzione apparecchiature, stipula di accordi e convenzioni, supporto al Consiglio e al Direttore scientifico, etc.).

DIREZIONE GENERALE - UFFICI DI STAFF

UFFICIO COMUNICAZIONE E PORTALE DI ATENEIO

1CPA: PIANO DELLA COMUNICAZIONE – ONE PAGE SITE DOCENTI

Sviluppo di un modello di un sito personale (one page site) per i docenti dell'Università di Siena, al fine di supportare la comunità studentesca nel suo percorso di studio e illustrare con maggiore efficacia le attività didattiche e di ricerca, con la finalità di migliorare il reperimento delle informazioni e dati sull'anagrafica, l'attività didattica, l'attività di ricerca e incrementare l'accesso alla documentazione ulteriore compresi i materiali didattici.

I dati anagrafici e relativi alla didattica e alla ricerca del singolo docente sono esposti sul sito del dipartimento di afferenza, e attualmente le pagine vengono gestite in autonomia dal dipartimento.

L'intento è quello di dare l'opportunità ai docenti di avere una presentazione web istituzionale e coerente con il sistema d'identità visiva dell'Ateneo. Lo scopo è duplice: completare il bisogno informativo degli studenti, dell'intera comunità universitaria, del pubblico in genere e degli stakeholder, e soddisfare un'esigenza trasversale di comunicazione e di presentazione del prestigio e del valore dell'Ateneo attraverso una più efficace esposizione della didattica e della ricerca.

La piattaforma darà inoltre impulso ai processi di conoscenza delle competenze anche in ordine alle possibilità di trasferimento tecnologico della ricerca.

Il progetto consiste nell'implementazione di una pagina docente – one page site – che permetta l'attivazione, popolamento e mantenimento da parte dello stesso docente di una pagina dedicata alla pubblicazione di propri dati accademici, fra cui: curriculum, contatti, ricevimento, ruolo, settore disciplinare, insegnamenti e materiali didattici, avvisi e allegati.

Il sistema permetterà un maggiore grado di riconoscibilità della "marca" di Ateneo perché istanzierà piattaforme dal visual comune per i docenti dell'Ateneo; sarà integrato con alcuni dei sistemi informativi di Ateneo, permettendo una sicurezza del dato esposto, sia in ordine alla didattica che alla ricerca; sarà nativamente multilingua e responsive per una migliore consultazione da dispositivi mobili. Andrà a completare l'ecosistema web integrato: portale, siti di dipartimento, siti dei Corsi di studio I e II livello, mettendoli in stretta relazione e mantenendo un equilibrio informativo e strategico dell'ecosistema web di ateneo.

Le azioni da sviluppare: condivisione della struttura e predisposizione del prototipo, che sarà condiviso e portato in produzione. Messa a regime della piattaforma e proseguimento dell'attività di disseminazione per la definitiva implementazione delle piattaforme in maniera autonoma da parte dei docenti. Creazione di uno staff di supporto all'attività.

2CPA: PIANO DELLA COMUNICAZIONE – SOCIAL MEDIA POLICY

Attivazione di una social media policy, attualmente mancante, per il miglioramento delle attività social dell'Ateneo. Verifica e normalizzazione sui social media sites della presenza dell'Istituzione per il raggiungimento di un maggiore grado di integrazione fra piattaforme e il miglioramento della reputazione.

SERVIZIO DI SUPPORTO AL NUCLEO DI VALUTAZIONE

1SNDV: ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' – NDV/CPDS

Rafforzamento dell'interazione NdV-CPDS e proseguimento delle attività di audit interno nell'ambito della verifica della progettazione e della realizzazione della AQ di Ateneo e della AQ dei CdS/Dipartimenti.

Il NdV ha promosso nel corso del 2017 le prime audizioni a 15 CdS dell'Ateneo (uno per Dipartimento), in collaborazione con il PQA. Il NdV ha incontrato 2 CPDS su 14 (Dipartimento di Scienze della Vita e Dipartimento di Scienze fisiche, della Terra e dell'Ambiente) in seguito alla valutazione delle Relazioni annuali redatte da queste ultime. Non si sono ancora tenuti audit dei Dipartimenti.

L'intento è di effettuare stabilmente un incontro annuale tra il NdV e tutte le CPDS, di proseguire le attività di audit dei dipartimenti/CdS e la promozione delle attività di autovalutazione dei CdS/dipartimenti.

Le azioni previste: organizzazione dell'incontro annuale NdV-CPDS, organizzazione delle visite di audit ad almeno 4 Dipartimenti (1 per area) e delle attività di autovalutazione dei CdS.

2SNDV: PARTECIPAZIONE UNISI AL PROGETTO GOOD PRACTICE

Proseguire la partecipazione dell'Università di Siena al progetto Good Practice (nel 2017 l'Ateneo è tornato a partecipare dopo anni di stasi e ha promosso la prima rilevazione del benessere organizzativo), assicurando il coordinamento delle attività di rilevazione/analisi da parte dell'OIV del grado di partecipazione degli utenti esterni e interni.

Il D. Lgs. 74/2017 ha infatti assegnato agli OIV un ruolo di coordinamento e definizione delle modalità di raccolta del grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati da parte degli utenti interni ed esterni, nonché di verifica dell'effettiva adozione di tali sistemi di rilevazione e della pubblicazione, in forma chiara e comprensibile, dei relativi risultati.

L'intento è la definizione degli strumenti, le analisi e la presentazione dei risultati di indagine sul benessere organizzativo e customer satisfaction, fornendo all'OIV gli elementi necessari per la verifica e la valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in particolare ai fini della validazione della Relazione sulla performance.

UFFICIO ORGANI COLLEGIALI

1OCC: DIGITALIZZAZIONE DELIBERE ORGANI DI GOVERNO

Azioni da sviluppare:

- Snellimento-miglioramento procedure di presentazione atti preparatori alle riunioni degli Organi di governo. Finalità: far transitare tutta la procedura su Titulus con protocollo tra uffici ed eliminazione totale del cartaceo.

- Registrazione e conservazione in “Repertorio delibere” e “Repertorio verbali”, nella sola modalità digitale, delle delibere assunte e dei verbali approvati dagli Organi e sottoscritti digitalmente dal Segretario verbalizzante e dal Presidente. Finalità: eliminazione totale del cartaceo.
- Perfezionamento e conclusione procedure di archiviazione degli originali dei verbali + allegati (in formato cartaceo) relativi alle sedute degli Organi di governo, relativi agli anni 2013, 2014, 2015, 2016. Finalità: opportuna conservazione degli atti.

UFFICIO STAMPA

1US: PIANO DELLA COMUNICAZIONE – UNISINFORMA

Migliorare il posizionamento dell'Ateneo nell'opinione pubblica, con positivi riflessi indiretti sulla valutazione e sulla promozione dell'attività di ricerca, attraverso conferenze stampa/evento aperte al pubblico, dedicate a progetti e pubblicazioni, con l'intervento dei ricercatori e con narrazione adeguata al pubblico generalista.

Nell'anno appena trascorso è stato svolto un intenso lavoro promozionale dell'Ateneo, cercando di incentrare l'attenzione del pubblico sulla ricerca, nel contesto degli eventi istituzionali di carattere divulgativo pensati per il pubblico.

Si intende dare maggior impulso alla promozione della ricerca di Ateneo attraverso strumenti innovativi nell'ambito della comunicazione con i media. Essendo stata quest'anno stata avviata una sperimentazione di videointerviste e consolidata la struttura del quotidiano on line Unisinforma, l'idea è sfruttare le potenzialità di quest'ultimo, utilizzandolo come piattaforma di intersezione di mezzi, per veicolare i contenuti attraverso altre attività: nello specifico, eventi per la stampa, che attraverso la piattaforma vengono amplificati nel web.

Azioni da intraprendere: conferenze stampa/evento aperte al pubblico, dedicate a progetti e pubblicazioni, con l'intervento dei ricercatori; 5 conferenze stampa/presentazioni su temi di ricerca/pubblicazioni di rilievo con narrazione adeguata al pubblico generalista. Attraverso la pubblicazione degli esiti degli eventi sul giornale Unisinforma si mira a dare un'ampia panoramica dell'attività di ricerca che viene svolta in Ateneo.

ARCHIVIO STORICO

1AS: CITTA' E ISTITUZIONI CULTURALI - WSIENA

Valorizzazione del patrimonio storico artistico dell'Ateneo attraverso iniziative volte a celebrare la rilevanza storia della città e dell'Università di Siena.

Azioni previste:

- Recupero dell'ex osservatorio meteorologico per allestirvi un percorso didattico per illustrare le fasi costruttive della struttura, le biografie dei personaggi che vi hanno lavorato e la storia della Fisica a Siena.
- Supporto storico-artistico agli eventi in occasione dell'80° anniversario della sua inaugurazione; organizzazione della replica del concerto con musiche di Vivaldi tenuto nel 1939; realizzazione di una pubblicazione sulla storia dell'Aula.
- Convegno in occasione del 430° anniversario della "Riforma del Generale Studio della Città di Siena" stabilita dal granduca Ferdinando de' Medici. Azioni specifiche AOSI: implementare processi completamente digitali nell'ambito dell'attività di segreteria didattica, riducendo al

minimo i moduli cartacei per la presentazione delle modifiche in carriera, con miglioramento di efficacia ed efficienza.

UFFICIO PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E VALUTAZIONE

1UPOV: PARTECIPAZIONE UNISI AL PROGETTO GOOD PRACTICE

Partecipazione dell'Università di Siena al progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano, raccolta e analisi dei dati ai fini delle rilevazioni in termini di efficacia, efficienza e benchmarking con altri Atenei, al fine di supportare gli organi di governo nell'assunzione di decisioni.

L'Università di Siena, dopo anni di assenza, è tornata nel 2017 a partecipare al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di misurare le prestazioni delle attività amministrative nelle università, confrontare tali prestazioni all'interno del sistema universitario e identificare le good practices, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti), sia in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi gestiti.

Azioni da sviluppare: Referente del Politecnico di Milano per il progetto Good Practice, raccolta dei dati e driver utili per il progetto Good Practice, partecipazione ai laboratori sperimentali, incontri con il personale dell'Ateneo per l'illustrazione del progetto Good Practice e supporto alla compilazione dei time-sheet sulle attività e servizi svolti, simulazioni extracontabili ai fini delle rilevazioni di efficienza e di efficacia delle attività e dei servizi, seguendo l'impostazione del progetto Good Practice.

2DG: CONTABILITÀ DIREZIONALE E GOVERNO INDICATORI

Impianto di contabilità analitica, al fine di attuare il controllo della gestione sotto l'aspetto economico mediante la misurazione, rilevazione, destinazione e analisi dei costi e dei ricavi di pertinenza di singole unità organizzative e/o prodotti al fine di fornire agli organi di governo informazioni utili e coerenti con il fabbisogno informativo.

Azioni specifiche AOSI:

- c) Implementazione di cruscotti tematici relativi alla contabilità analitica fruendo dei dati elementari presenti in U-GOV;

Realizzazione della banca dati relativa agli indicatori strategici e di valutazione; è prioritario in tale ambito, come prima azione, istituzionalizzare la raccolta sistematica dei dati certificati e verificati ai fini della programmazione triennale (Segreteria del Rettore), dell'algoritmo di distribuzione dei POE, del calcolo degli indicatori globali di Ateneo.

SEGRETERIA DEL RETTORE

1SR: INTERAZIONI CON IL TERRITORIO DI RIFERIMENTO – LOGO E PATROCINI

Individuare delle linee di indirizzo approvate dagli Organi di governo per stabilire regole condivise per la concessione del patrocinio, dell'uso del logo e dell'uso delle aule dell'Università di Siena.

Non esiste al momento una regolamentazione sulla concessione del patrocinio o sull'uso del logo o sull'uso gratuito delle aule dell'Università di Siena. L'unica disciplina riguarda la concessione dell'uso delle aule a pagamento per convegni, congressi, etc. di strutture non universitarie, ma le tariffe e le regole di concessione necessitano di un aggiornamento.

Si intende portare all'approvazione dagli Organi di Governo un documento contenente le linee guida per la concessione del patrocinio, dell'uso del logo e dell'uso delle aule dell'Università di Siena e l'aggiornamento della disciplina per la concessione a titolo oneroso degli spazi universitari.

Le azioni previste: ricognizione delle varie casistiche, istruttoria con i dipartimenti e alcuni Uffici dell'Amministrazione centrale, redazione delle linee guida e proposta di delibera di approvazione dagli Organi di Governo.

2SR: GOVERNO INDICATORI – PRO3 in collaborazione con AOSI.

Nell'ambito del più ampio obiettivo del Direttore generale 2DG (Contabilità direzionale e governo indicatori), la Segreteria del Rettore viene coinvolta nella realizzazione della banca dati relativa agli indicatori strategici e di valutazione; è prioritario in tale ambito, come prima azione, istituzionalizzare la raccolta sistematica dei dati certificati e verificati ai fini della programmazione triennale; ciò al fine di Monitorare l'andamento delle azioni previste dalla programmazione triennale dai delegati del Rettore e dai Dipartimenti.

Nell'anno 2016 è stata approvata la programmazione triennale 2016-2018 e occorre monitorare le attività e i target raggiunti dai delegati del Rettore e dai Dipartimenti rispetto a quanto previsto nel detto documento programmatico.

Si prevede l'invio di report ai delegati del Rettore e ai direttori dei dipartimenti sul livello di raggiungimento dei target prefissati in modo da permettere loro di adeguare il loro raggio di azione, la creazione di report per i delegati e i direttori dei dipartimenti sull'andamento degli obiettivi e il raccordo tra le strutture dipartimentali per la redazione della nuova programmazione triennale.

STRUTTURE DI SUPPORTO AI DIPARTIMENTI

SEGRETERIE AMMINISTRATIVE (DIREZIONE GENERALE)

1SR: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – ACQUISTI in collaborazione con Divisione appalti, convenzioni e patrimonio

Il C.d.A., ai sensi dell'art. 21 del D. Lgs. 50/2016, ha deliberato il 22.12.2017 l'approvazione del programma biennale 2018/2019 delle acquisizioni di servizi e forniture di importo unitario superiore a € 40.000,00 e i relativi aggiornamenti annuali¹¹.

Si intende, pertanto, puntare al miglioramento della programmazione, in termini di successiva gestione e controllo. L'azione prevede il completamento, per tutte le acquisizioni programmate, entro la fine di ciascun anno solare/esercizio, delle attività necessarie, fino all'avvio dell'esecuzione contrattuale.

1SR: POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA in collaborazione con ARBI3

Il Piano strategico triennale di Ateneo pone un particolare accento nel potenziamento dell'attività di progettazione competitiva dei Dipartimenti, che dovrà essere adeguatamente supportata da una struttura amministrativa centrale e dalle Segreterie dipartimentali, in grado di contribuire e supportare i Dipartimenti nelle varie fasi della progettazione, negli adempimenti amministrativi e nel monitoraggio dell'efficacia dell'attività progettuale.

¹¹https://www.unisi.it/sites/default/files/PROGRAMMA%20BIENNALE%20SERVIZI%20E%20FORNITURE%202018_2019_1.pdf

L'ARBI3 intende mettere a punto di un'attività di scouting per la segnalazione di opportunità progettuali, analisi dei bandi e dei requisiti progettuali; affiancamento dei docenti nell'attività redazionale e negli adempimenti amministrativi necessari per la presentazione dei progetti.

Si richiede la partecipazione delle Segreterie amministrative a 6 incontri annuali; la raccolta dei dati necessari per la piattaforma SUA-RD. Definizione e formalizzazione di comunità di pratica Divisione/Dipartimenti/altre strutture per il miglioramento e il potenziamento dell'attività progettuale e contrattuale. Costituzione di un presidio permanente Divisione/Dipartimenti/altre strutture a supporto della dell'attività progettuale e contrattuale.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo. I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

UFFICI STUDENTI E DIDATTICA DIPARTIMENTALI (AREA SERVIZI ALLO STUDENTE)

1USD: ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ - ESITI CEV

Esito positivo da parte della CEV nominata dall'ANVUR, finalizzata a verificare il soddisfacimento dei requisiti per l'Assicurazione della Qualità (AQ), sia per ciò che concerne i CdS sia i Dipartimenti selezionati.

Attraverso il coinvolgimento delle strutture amministrative si intende promuovere la diffusione della cultura della valutazione.

2USD: AGENDA DIGITALE - COMITATI PER LA DIDATTICA

Gestione delle attività in favore dei Comitati per la didattica attraverso piattaforme tecnologiche innovative.

Era stato iniziato l'utilizzo della piattaforma Moodle per la gestione delle pratiche studenti nei Comitati, la cui abilitazione è stata fatta per tutti i Dipartimenti, tranne per il DIISM che non ha ancora fornito i dati utili. Sono comunque solo 4 i Comitati che lavorano con questo strumento, in quanto tale strumento ha mostrato criticità nell'accettazione da parte dei Comitati.

L'intento è di sperimentare alternative diverse, attraverso la sperimentazione tramite workflow, firma digitale e inserimento in TITULUS dell'attività dei comitati della didattica (strumento acquisito dall'AOSI).

PRESIDI E SERVIZI GENERALI SEDE DI AREZZO (DIREZIONE GENERALE)

7ARBI: USIENA-INTEGRA PROGETTO TELEDIDATTICA DI ATENEIO

Introdurre processi di miglioramento del servizio attraverso una più capillare attività di formazione del personale dedicato e di quello di supporto all'erogazione del servizio, con l'obiettivo di elevare il livello di soddisfazione complessivo degli utenti.

Migliorare i servizi agli studenti nelle sedi diverse da Siena; potenziare le attrezzature tecniche disponibili; migliorare il supporto offerto ai docenti nello sviluppo di un modello didattico innovativo che valorizzi la dislocazione territoriale degli studenti e arricchisca la piattaforma e-learning.

Il progetto di teledidattica, avviato nell'anno accademico 2013-2014, si è progressivamente esteso, da un primo nucleo di corsi riguardanti Economia all'attuale offerta formativa che comprende i Corsi di: Economia e Commercio, Scienze Economiche e Bancarie; Scienze storiche e del patrimonio culturale; Scienze Politiche; Infermieristica; Tecniche di Laboratorio biomedico; Fisioterapia.

I corsi sono attualmente seguiti da 450 studenti e sono disponibili presso i Campus universitari di Arezzo, Grosseto e San Giovanni Valdarno.

Si punta alla realizzazione di un'indagine di customer satisfaction per misurare il livello di gradimento degli utenti e individuare possibili azioni di miglioramento nell'organizzazione del servizio.

3AE. ASSET MANAGEMENT – ARCHIBUS in collaborazione con Ufficio tecnico

Integrazione della numerazione dei locali/spazi con il sistema Archibus, anche ai fini dell'impianto di contabilità analitica.

2AT: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA – RETE TAC

Si tratta di un obiettivo trasversale e comune a tutte le aree e uffici dell'Ateneo, volto a garantire l'attuazione delle azioni previste in tali ambiti. Il coordinamento (1AT) è affidato al Dirigente dell'Area del personale, in collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Partecipazione alla Rete dei referenti Trasparenza e AntiCorruzione (TAC), come previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione e dal Piano di Ateneo. I Referenti svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della RPCT, nonché propositiva e attuativa di azioni individuate dal Coordinatore della Rete, in particolare per ciò che concerne la revisione della mappatura dei processi e dei procedimenti di competenza delle Aree/Divisioni/Uffici o Servizi.

Si prevede una formazione dei Responsabili di Presidio in materia di anticorruzione, trasparenza e accesso civico, front-office e pubbliche relazioni, acquisizione di conoscenze linguistiche e informatiche di base.

4. Anticorruzione, Comunicazione e Trasparenza

Si riportano di seguito in maniera sintetica, e con i dovuti rimandi ai Piano di prevenzione della corruzione 2018 - 2020:

- 1) gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza
- 2) il processo di valutazione del rischio corruzione legati alle attività dell'Ateneo
- 3) le metodologie operative per il monitoraggio di processi a rischio corruzione
- 4) l'illustrazione sintetica delle strategie di comunicazione e delle azioni strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza.

1) Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza deliberati dal Consiglio di Amministrazione

Anche per il 2018 i principali obiettivi dell'azione di prevenzione della corruzione e di trasparenza si sviluppano nel raggiungimento degli obiettivi deliberati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2016 di sotto riepilogati:

| Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza 2017 - 2019 | |
|---|--|
| Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione | Monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione previste per legge |
| | Introduzione di misure ulteriori, in particolare nelle Aree in cui il rischio di corruzione risulta alto |
| | Consultazioni in sede di stesura dell'aggiornamento del Piano per la prevenzione della corruzione al fine di renderlo partecipato e condiviso |
| Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione | Effettuazione di attività formative e informative sulle misure di protezione del <i>whistleblower</i> |
| | Attivazione di canali di ascolto stabili per gli stakeholder |
| | Aumento dei controlli random per la verifica della regolarità delle procedure seguite |
| Creare un contesto sfavorevole alla corruzione | Aumento delle attività formative in tema di anticorruzione |
| | Predilezione delle sedute pubbliche e della verbalizzazione per le attività in cui viene esercitato un potere discrezionale (esami, valutazioni, consultazioni di mercato, etc.) |
| | Applicazione del principio della rotazione nelle commissioni giudicatrici (commissioni di esame, di gara per l'affidamento di appalti, |

| Obiettivi strategici in materia di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza 2017 - 2019 | |
|---|---|
| | di valutazione per le progressioni di carriera, per le assunzioni) |
| Integrale recepimento della disciplina sulla Trasparenza | Identificazione di soluzioni organizzative, iter procedurali e prassi di comportamento tese a garantire il più sollecito e integrale recepimento della normativa in tema di trasparenza, privacy e accesso civico, specialmente nelle aree in cui il livello di rischio corruzione appare alto. |
| | Mappatura dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati. |

2) Analisi delle aree di rischio corruzione

Il perseguimento del miglioramento continuo dell'attività amministrativa dell'Università passa, inevitabilmente, anche dall'adozione di misure che scongiurino o riducano il più possibile l'esposizione a rischi di corruzione. Nell'occasione, vale ricordare che il riferimento alla prevenzione della corruzione non si esaurisce nelle fattispecie previste dalle leggi penali (corruzione, concussione, etc.) ma attiene a tutte quelle circostanze in cui si possa riscontrare da parte di un dipendente universitario, un qualunque abuso di potere o delle proprie funzioni al fine di ottenere vantaggi privati, sia che tali azioni abbiano successo sia nel caso in cui rimangano a livello di tentativo.

La prevenzione della corruzione comporta:

- la mappatura di tutti i processi interni all'ente,
- la valutazione della probabilità che il rischio si realizzi (frequenza) e delle conseguenze che il rischio produce (magnitudo),
- l'individuazione delle misure di prevenzione per le aree che risultano maggiormente esposte.

La mappatura dei processi e l'identificazione per ogni processo dei possibili rischi corruttivi che possono insorgere è il punto finale di una complessa attività che parte dall'azione di mappatura dei procedimenti amministrativi.

Per effettuare la mappatura dei processi è necessario definire, preliminarmente, la nozione di processo, differenziandola da quella di procedimento. In realtà, si tratta di una cosa non facile, perché è la nozione stessa di procedimento a non essere (contrariamente a quanto si può pensare) chiaramente definita. È un problema "semantico" (cioè relativo al significato delle parole) prima ancora che organizzativo (cioè relativo alle attività svolte dall'organizzazione). *Processo* è un termine (una parola) che ha un significato molto ampio e molto vago: in sintesi, le aziende private vedono processi ovunque (e in questo sono spinte anche dalla visione per processi tipica della norma ISO 9001 sulla qualità). Al contrario, nelle pubbliche amministrazioni tutto è procedimento.

Le pubbliche amministrazioni sono obbligate a pubblicare le proprie tipologie di procedimento nella sezione "Amministrazione Trasparente" del proprio sito istituzionale. In tali sezioni, però, accanto ai procedimenti veri e propri sono elencate anche altre attività/affari¹², che non sono, dal punto di vista

¹² Con affare si intende un insieme di atti amministrativi relativi ad una competenza generalmente non proceduralizzata né procedimentalizzata, per la quale, dunque, non è previsto l'adozione di un provvedimento finale, inteso come atto dotato di capacità di incidere nella sfera giuridica di terzi. Con attività si intende un insieme di atti amministrativi relativi ad una competenza proceduralizzata, per la quale esistono documenti vincolati o attività di aggiornamento procedurale e per la quale, non

giuridico, dei veri e propri procedimenti. Si tratta di attività/affari regolati da norme di legge e che hanno un ruolo importante nel raggiungimento degli scopi istituzionali. Per le Università si pensi per esempio ad attività quali: Conferme di titoli di studio richieste da terzi; Studenti - Iscrizione ad anni successivi, Studenti - Piani di studio, Personale universitario - Indennità di rischio radiologico e generico, ecc.; o ad affari quali: Pianificazione e monitoraggio della spesa per il personale, Piano triennale del personale di Ateneo - Redazione, modifica e aggiornamento e adempimenti ministeriali (PROPER), Lavoro straordinario - Assegnazione monte ore e verifiche.

Ai fini della prevenzione della corruzione, quindi, è utile introdurre una *nozione estesa* di procedimento, che include i procedimenti veri e propri, ma anche le altre attività.

La nozione estesa di procedimento, anche se giuridicamente impropria (al pari della nozione estesa di corruzione, intesa come *abuso di un potere pubblico, finalizzato a favorire interessi privati*), è profondamente utile per la gestione del rischio di corruzione.

Al livello dei procedimenti il rischio di corruzione è minimo: le scelte e le azioni da intraprendere sono già predefinite dalla legge, così come i soggetti che devono intervenire nel procedimento. Se la corruzione intervenisse al livello dei procedimenti, sarebbe molto facile prevenirla e contrastarla, perché la corruzione si ridurrebbe alla semplice violazione della legge, compiuta dai soggetti responsabili del procedimento.

Invece, come noto, spesso si dice che la corruzione si nasconde “nelle pieghe” dei procedimenti, e può realizzarsi senza violare le leggi e le procedure. Esempio di possibile attività corruttiva “nelle pieghe” del procedimento è quella che potrebbe verificarsi nel settore degli appalti, in cui spesso la corruzione si manifesta attraverso la predisposizione di bandi di gara in cui requisiti richiesti ai partecipanti vengono formulati in modo da favorire una determinata impresa. In questi casi, infatti, la corruzione non implica la violazione della normativa, ma la manipolazione dei criteri di scelta del contraente, che non possono essere predefiniti dalla normativa.

Cosa significa dire che i processi sono le pieghe di procedimenti? In termini organizzativi significa dire che un processo è l'insieme delle risorse strumentali e dei comportamenti che consentono di attuare un procedimento.

I procedimenti sono sequenze di documenti, che devono essere prodotti dai soggetti responsabili attraverso azioni e decisioni definite dalla normativa di riferimento. Il procedimento è *descritto in modo teorico* dalla normativa, ma viene attuato attraverso i processi definiti dall'amministrazione. Quindi:

- i procedimenti sono uguali in tutte le pubbliche amministrazioni, perché sono definiti dalla legge;
- due pubbliche amministrazioni, invece, potrebbero definire due processi diversi, per attuare il medesimo procedimento;
- due procedimenti diversi, che attuano il medesimo procedimento, produrranno comunque le medesime evidenze documentali (quelle richieste dalla normativa).

Il procedimento, quindi, è la parte visibile, tangibile (documentale) di un processo sottostante. E' come la punta di un iceberg.

La metodologia del lavoro per giungere alla mappatura dei processi a rischio corruzione si sviluppa in 4 fasi in cui si procede a:

- individuare le aree di rischio,
- associare ogni procedimento ad un'Area di rischio,
- ricavare i processi, paragonando fra loro i procedimenti,

è comunque previsto l'adozione di un provvedimento finale. La differenza sostanziale con l'affare è che mentre quest'ultimo conserva in modo organico documenti relativi a un medesimo argomento e di norma non prende avvio con una istanza di parte, il fascicolo di attività conserva documenti relativi ad argomenti diversi pressoché privi di organicità.

- fare un elenco dei processi individuati nella FASE 3 e avviare la mappatura di ciascun processo.

L'Università di Siena dal 2015 ha aderito al progetto PROCEDAMUS¹³ che si sviluppa in una linea di continuità con i lavori del progetto UNIDOC che si è concluso nel 2014. Il progetto PROCEDAMUS, condiviso tra una trentina di Atenei italiani, mira a fornire metodi e strumenti per la semplificazione e la reingegnerizzazione di alcuni procedimenti amministrativi e si caratterizza per la sua formula innovativa che mira a coniugare formazione e sensibilizzazione del personale sulle tematiche del documento, semplificazione e reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi e della loro dematerializzazione ad un intervento di concreta mappatura, riprogettazione e standardizzazione di alcuni procedimenti amministrativi.

L'Università di Siena, dopo l'implementazione degli applicativi fondanti che supportano l'azione amministrativa, vuole continuare il processo di efficientamento dell'organizzazione con l'obiettivo di un continuo miglioramento dei servizi. Nel 2016 si è avviato un impegnativo programma che ha portato all'individuazione di una serie di azioni, attori e competenze da mettere in campo per orientare al meglio l'organizzazione ai processi. Punto fondamentale del programma è accrescere le competenze sui processi che attraversano l'amministrazione e che contribuiscono al conseguimento dei risultati di tutta la realtà accademica.

Considerati i molteplici ambiti di azione delle università è verosimile ipotizzare che le attività necessarie per la sopra richiamata mappatura impegnino le varie strutture coinvolte almeno per i prossimi due anni.

Nel frattempo l'attenzione viene focalizzata sulle Aree di rischio individuate dalla letteratura di settore come maggiormente esposte a rischio corruzione¹⁴ a cui dal 2018 si aggiunge l'Area gestione dati personali:

- 1) Autorizzazioni o concessioni;
- 2) Acquisizioni di lavori, servizi e forniture;
- 3) Sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari e vantaggi economici;
- 4) Concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e avanzamenti di carriera;
- 5) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- 6) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- 7) Incarichi e nomine;
- 8) Affari legali e contenzioso;
- 9) Didattica;
- 10) Ricerca;
- 11) Gestione dati personali.

Come per i Piani degli anni precedenti, i principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio applicati nel "Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017 - 2019" sono desunti dai "Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010", che rappresentano l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management".

La gestione del rischio non è concepita come uno specifico sistema di gestione ma come un modo per integrare la gestione del rischio nel sistema di gestione adottato dall'organizzazione attraverso:

¹³ *Procedamus*: Proced(imenti) AM(ministativi) delle U(niversità) degli S(tudi)

¹⁴ Determinazione A.N.AC. n. 12 del 28/10/2015 - pagg. 17 e 18; Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo per la performance delle Università statali italiane del luglio 2015 - pag. 15

- Un insieme di fondamenti (= cosa fare per prevenire la corruzione),
- Un insieme di assetti organizzativi (= chi previene la corruzione e come),
- Un processo (Ciclo di Deming: PLAN – DO – CHECK – ACT) che consenta di attuare, monitorare, revisionare e migliorare nel tempo i fondamenti, gli assetti e lo stesso processo di gestione del rischio.

Per ognuna delle aree sopra richiamate sono stati identificati i principali comportamenti a rischio, per i quali sono state considerate le probabilità di accadimento (PROBABILITÁ) e le conseguenze lesive dell’impatto sia interno all’Università che nella società (MAGNITUDO) secondo la seguente scala di valori:

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

Le conseguenze lesive per l’Università sono state valutate considerando:

- impatto economico
- impatto organizzativo
- impatto reputazionale

Il valore del rischio è pertanto il risultato della moltiplicazione della probabilità di accadimento (P) per la magnitudo (M)

$$R = P \times M$$

Di seguito è riportata la matrice del rischio

| | | | | | | |
|--------------------|------------------|----|----|----|----|--|
| PROBABILITÁ | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">15-25</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">8-12</div> <div style="background-color: lightgreen; color: black; padding: 5px;">1-6</div> </div> <div style="margin-top: 5px;"> <p>Rischio alto</p> <p>Rischio medio</p> <p>Rischio basso</p> </div> |
| | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | |
| | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | |
| | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | MAGNITUDO | | | | | |

La matrice ha permesso di clusterizzare le attività di rischio evidenziando conseguentemente le priorità di intervento.

In ogni caso, è importante sottolineare che sono sempre e solo le attività amministrative, nel loro complesso, ad essere catalogate come “a rischio” e non l’operato delle singole unità di personale e/o dei loro diretti Responsabili.

3) Metodologie operative per il monitoraggio di processi a rischio corruzione

- Obblighi di pubblicazione: La “Matrice di responsabilità”

Con la presentazione del Piano triennale della prevenzione della corruzione (PTPC) 2017-2019 il Responsabile della prevenzione della corruzione della trasparenza (RPCT), rispondendo a quanto richiesto dall’articolo 10 del d.lgs. 33/2013, ha redatto la “Matrice di responsabilità” che associa univocamente la responsabilità di ogni adempimento di pubblicazione previsto dalla normativa.

Partendo dalla tabella allegata alla delibera n. 1310/2016 di ANAC¹⁵ è stato associato ad ogni singolo obbligo di pubblicazione la struttura (o le strutture) che detengono il dato/informazione, il responsabile della struttura a cui, in quanto titolare del procedimento (o procedimenti), compete fornire il dato ed il responsabile del processo di pubblicazione.

https://www.unisi.it/sites/default/files/all_5_griglia_delle_responsabilit%C3%A0_adempimenti_trasparenza.pdf

Ad essa si affianca la Tabella di rilevazione dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione. In essa si evidenzia se il dato è aggiornato, se non è aggiornato o se è parziale o mancante.

La Matrice di responsabilità e la Tabella di verifica dello stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione sono aggiornate annualmente.

In occasione della prossima revisione, la Matrice e la Tabella saranno condivise con tutti i dirigenti, in modo che confermino la propria competenza a fornire il dato di cui si attribuisce loro l’obbligo, e per farli prendere atto degli obblighi a cui sono, in quel momento, «non adempienti».

- Rete dei Referenti TAC

Ne corso del 2018, il RPCT al fine di rendere più efficace ed efficiente la qualità del processo di prevenzione della corruzione si attiverà per la creazione di una Rete di Referenti TAC (Trasparenza e AntiCorruzione). Figura suggerita già dalla delibera A.N.AC n. 50/2013 e dalla Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

I Referenti TAC fanno da tramite e da raccordo tra il RPCT ed il/la Direttore/Direttrice della struttura organizzativa (Area/Dipartimento/Centri) in cui operano, allo scopo di favorire e facilitare la realizzazione degli adempimenti della struttura (aspetti organizzativi, di comunicazione, monitoraggio dei contenuti da pubblicare e pubblicati sotto il profilo della trasparenza, dei processi di monitoraggio sotto il profilo anticorruzione, raccordo con i “portatori di interesse” dell’unità organizzativa di riferimento).

RPCT ↔ Referente TAC ↔ Direttore

Resta ferma la responsabilità degli adempimenti in carico al soggetto competente in relazione all’organizzazione in essere, alle competenze assegnate ed al ruolo dei soggetti che operano nell’organizzazione.

¹⁵Delibera ANAC n. 1310/2016 “Prime Linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016”

- Creazione di una sezione dedicata nella rete intranet del portale di Ateneo

Creazione nella rete intranet dell'Ateneo di una sezione dedicata agli adempimenti Anticorruzione e Trasparenza dove si pubblicheranno aggiornamenti e indicazioni importanti sulla tematica. Saranno altresì reperibili l'elenco aggiornato dei Referenti TAC, approfondimenti e comunicazioni del RPCT, lo stato di avanzamento lavori.

- Definizione di misure a carico dei Responsabili di strutture

In merito alle azioni di prevenzione della corruzione indicate nel Piano dell'Ateneo, è necessario porre in atto alcune misure a carico di ciascun Responsabile di struttura (Divisioni, Segreterie amministrative dei Dipartimenti), ai Direttori dei Dipartimenti e ad Direttori dei Centri.

Ai soggetti su indicati verrà chiesto di trasmettere annualmente al RPCT, all'indirizzo anticorruzione.trasparenza@unisi.it, una relazione esaustiva in cui si illustrino, per l'ambito di propria competenza, i seguenti punti:

1. Dopo aver effettuato un'attenta ricognizione delle risorse umane disponibili e degli incarichi attribuiti, delle responsabilità e dei progetti affidati, nonché dei processi che coinvolgono i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate, proporre eventuali misure ritenute idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione nonché evidenziare eventuali cause di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi ovvero nella formazione di Commissioni.

2. Fornire le informazioni necessarie e le proposte adeguate per l'adozione di misure nei settori in cui è più elevato il rischio corruzione e, qualora emergesse un effettivo e concreto rischio di corruzione, avanzare proposte per un'eventuale ricollocazione del personale.

3. Analizzare, per la parte di competenza, i rapporti tra l'Ateneo e i soggetti terzi con i quali sono stipulati contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, verificando, contestualmente, eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.

4. Tenuto conto del Regolamento di Ateneo in materia di attuazione dei procedimenti amministrativi e di diritto sull'accesso degli atti, nonché della tabella dei procedimenti amministrativi e dei relativi tempi di conclusione, tutti pubblicati sul sito dell'Ateneo, trasmettere l'elenco dei procedimenti amministrativi, avviati nel corso dell'anno di riferimento, per i quali non siano stati rispettati i tempi di conclusione previsti, riportandone il responsabile, la motivazione e i tempi di conclusione effettivi o previsti.

Ai Responsabili di Divisione, si chiederà di redigere la relazione dettagliando gli aspetti suddetti per ciascuno degli uffici della Divisione stessa.

4) Obiettivi *performance* 2018 per le attività di prevenzione della corruzione

- **Mappatura procedimenti amministrativi** - Sulla base di quanto descritto nel precedente paragrafo "Analisi della aree di rischio corruzione" ed in particolare alla convinzione che "la mappatura dei processi e l'identificazione per ogni processo dei possibili rischi corruttivi che possono insorgere è il punto finale di una complessa attività che parte dall'azione di mappatura dei procedimenti amministrativi", obiettivo fondamentale è la mappatura dei procedimenti di tutto l'Ateneo (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri di servizio) e l'associazione di ogni procedimento ad una delle aree di rischio sopra descritte o, se il procedimento non è collocabile in nessuna di esse, nella sua area di riferimento. Attraverso un'accurata mappatura dei procedimenti, infatti, sarà più semplice, giungere all'individuazione di tutti i processi interni all'Ateneo e, quindi,

concretizzare nel 2019 la mappatura dei principali processi di ogni area e nel 2020 la mappatura di almeno un processo per ogni ufficio o struttura;

- **Monitoraggi delle attività a rischio alto/medio** – I Dirigenti realizzeranno nel primo quadrimestre dell’anno i monitoraggi indicati nel PTPC in modo da poter definire e attuare eventuali azioni correttive. Le attività di monitoraggio potranno essere realizzate con il supporto del gruppo di lavoro per gli adempimenti anticorruzione e trasparenza;
- **Formazione del personale** – Organizzazione e realizzazione della formazione del personale sulla base di quanto descritto nel Programma triennale per la formazione del personale in tema di anticorruzione 2016-2018;
- **Programma di formazione in tema di anticorruzione per il triennio 2019-2020** – Una valida formazione è ritenuta lo strumento principale per fornire al personale gli strumenti necessari per affrontare consapevolmente il rischio corruttivo, ottenendo un cambiamento di approccio al lavoro e lo sviluppo di un maggiore senso di appartenenza all’istituzione;
- **Rete dei Referenti TAC** - Creazione di una Rete di Referenti TAC (Trasparenza e AntiCorruzione) con il compito di fare da tramite e da raccordo tra il RPCT ed il/la Direttore/Direttrice della struttura organizzativa in cui operano;
- **Sezione nella rete intranet** - Progettazione e realizzazione nella rete intranet dell’Ateneo di una sezione dedicata agli adempimenti Anticorruzione e Trasparenza;
- **Definizione di misure specifiche a carico dei Responsabili di strutture.**

5) Comunicazione e Trasparenza

Obblighi di trasparenza

Come noto, il D.lgs. 97/2016¹⁶ ha riscritto in parte il D.lgs. 33/2013 sulla Trasparenza e ha modificato la Legge n. 190/2012 sull’Anticorruzione disponendo la coincidenza tra il ruolo del Responsabile della prevenzione della corruzione e quello del Responsabile della trasparenza¹⁷.

Parallelamente, semplificando le attività delle amministrazioni nella predisposizione degli strumenti amministrativi, sono stati unificati in un solo strumento il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed il Programma triennale della trasparenza e dell’integrità, ora Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). In particolare è previsto che il PTPCT contenga un’apposita sezione che indichi, per ogni obbligo di pubblicazione, la matrice delle responsabilità interna a ogni amministrazione, così da evidenziare chiaramente chi è tenuto alla trasmissione del dato e chi è tenuto alla sua pubblicazione¹⁸.

A rafforzare questo nuovo assetto organizzativo viene prevista per l’Autorità Nazionale Anticorruzione la possibilità di segnalare all’amministrazione interessata il mancato rispetto dell’obbligo di pubblicazione, ai fini dell’attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile della pubblicazione o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni.

¹⁶ In attuazione alla delega contenuta nella Legge 124/2015 (cd. Riforma Madia della pubblica amministrazione)

¹⁷ Art. 43, D.lgs. 33/2013 con un rimando all’articolo 1, c. 7, L. 190/2012

¹⁸ Art. 10, c. 1, D.lgs. 33/2013

Infatti in tema di trasparenza, il D.lgs. 97/2016, analogamente a quanto disposto per le sanzioni in materia di anticorruzione, ha previsto «sanzioni per la violazione degli obblighi di trasparenza per casi specifici» irrogate da ANAC. L'Autorità anticorruzione il 26 novembre 2016 ha emanato un regolamento per disciplinare il procedimento sanzionatorio¹⁹. Tale regolamento, all'articolo 4, prevede il Responsabile della trasparenza dell'amministrazione quale interlocutore per la violazione di obblighi di pubblicazione, il quale, in quanto "obbligato alla comunicazione", trasmetterà all'autorità il nome del "soggetto inadempiente" agli obblighi di pubblicazione, soggetto nei confronti del quale è poi avviato il procedimento sanzionatorio (art. 5 del Regolamento).

Di volta in volta, quindi, a seconda dei casi, il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza dovrà verificare se l'inadempimento è connesso a una mancata comunicazione o pubblicazione del dato, individuando, sulla base della matrice individuata nel PTPCT, il soggetto responsabile.

Modello organizzativo

Gli organi di governo e l'amministrazione hanno costantemente avuto attenzione rispetto alle tematiche della trasparenza. Tra le azioni attuate:

- creazione di un portale istituzionale, a norma rispetto agli obblighi di accessibilità e di trasparenza e in doppia lingua,
- nomina dei responsabili del procedimento di pubblicazione (RPP)²⁰ dei contenuti sul sito istituzionale per le aree di propria competenza,
- predisposizione di tutte le condizioni per ottemperare agli obblighi di trasparenza imposti dalle varie leggi alle Università, tra cui le numerose disposizioni relative all'offerta didattica;
- programmazione pluriennale dei contratti di lavori e degli acquisti dei servizi.

Il modello organizzativo per l'adempimento degli obblighi di comunicazione e trasparenza vede il coinvolgimento di due figure:

- il Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato, che deve garantire la qualità e tempestività dell'invio dei dati,
- il Responsabile del procedimento di pubblicazione dei dati, che dovrà possedere un'approfondita conoscenza della normativa su trasparenza e anticorruzione. Infatti, allo scopo di eliminare le duplicazioni di dati pubblicati, le nuove disposizioni prevedono la possibilità di inserire dei link ad altre sezioni del sito che contengono gli stessi dati. Inoltre, gli obblighi di pubblicazione possono essere adempiuti attraverso la pubblicità totale o parziale di banche dati detenute dalle pubbliche amministrazioni (non solo interne, ma anche esterne).

Per garantire la massima consapevolezza sugli obblighi di trasparenza e le corrispondenti responsabilità, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha disposto l'organizzazione di tutte le informazioni da pubblicare nella sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale e l'organizzazione delle responsabilità relative. Tale documento è pubblicato in Amministrazione trasparente – Disposizioni generali:

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

¹⁹ *Regolamento in materia di esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell'articolo 47 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97*

²⁰ *Disposizione del Direttore Amministrativo n. 178/2013 dell'9 marzo 2013, con l'integrazione di cui alla Disposizione del Direttore Amministrativo n. 385/2013 del 25 maggio 2013.*

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, attraverso il gruppo di lavoro di cui si avvale, effettua un costante monitoraggio degli adempimenti di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito web istituzionale assicurando la qualità, la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e, qualora ce ne sia la necessità, richiama il Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato e il Responsabile del procedimento di pubblicazione all'adempimento.

Nell'occasione, si ricorda che l'Università di Siena, in attuazione del piano dei sistemi informativi, ha adottato la piattaforma U-GOV implementata dal consorzio interuniversitario CINECA per la gestione integrata dei dati dell'Ateneo (contabilità, studenti, personale, etc.), nonché un nuovo portale, sempre tramite il consorzio CINECA, completamente coerente con le disposizioni dettate dal Codice dell'Amministrazione Digitale e con le altre di interesse (Legge sulla trasparenza, etc.) al fine di permettere la pubblicazione di molti dati, in automatico, attraverso periodiche estrazioni dalle varie sezioni di U-GOV, assicurando la massima trasparenza, e evitando al contempo la doppia digitazione dei dati, con gli inevitabili errori e costi conseguenti.

La responsabilità generale dei dati

La responsabilità della comunicazione del dato e quello della sua pubblicazione si inseriscono nella più ampia disciplina della responsabilità dei dati trattati con strumenti informatici.

Il Codice della Privacy (D.lgs. 196/2003) e il Regolamento Europeo in materia di protezione dei dati personali (Regolamento 2016/679), ad esempio, impongono alle imprese e alle pubbliche amministrazioni la progettazione delle proprie procedure, prodotti o servizi, tenuto conto della responsabilità sulla protezione dei dati personali.

L'Università di Siena, basandosi sui principi del Codice in materia di tutela dei dati personali e, in particolare, sul principio della non eccedenza cura che ogni atto, sin dalla fase di redazione di atti e documenti soggetti a pubblicazione, a partire dalle delibere degli organi di governo, non contenga elementi lesivi dei diritti alla riservatezza dei soggetti interessati.

Gli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza sono pertanto temperati con la tutela della riservatezza, dell'identità personale, del diritto alla protezione dei dati personali.

Per quel che concerne i ruoli di Responsabile della elaborazione e trasmissione del dato e di Responsabile del procedimento di pubblicazione preme evidenziare che, in alcuni casi, c'è anche una precisa responsabilità della pubblicazione che non rientra direttamente nell'ambito di applicazione delle norme in materia di trasparenza, si pensi ad esempio alle procedure di pubblicazione sull'albo on line (vedi Corte dei Conti, sez. giur. Puglia, sentenza n. 384 depositata il 20 ottobre 2016²¹).

Alcuni documenti, infatti, sono oggetto di pubblicazione in due distinte aree del sito istituzionale, si pensi ad esempio agli avvisi, bandi di gara, appalti, bandi di concorso per l'assunzione di personale, ecc., che devono essere pubblicati nell'albo online e, ai sensi della L. 190/2012 e del d.lgs. 33/2013, devono comunque essere pubblicati in formato di tipo aperto sul sito anche all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

²¹ La pubblicazione all'albo pretorio (anche online) dell'amministrazione, finalizzata a garantire la pubblicità legale degli atti, non soddisfa gli obblighi di trasparenza imposti dalla legge.

L'istituzione di una specifica sezione "*Trasparenza, valutazione e merito*" (sezione oggi sostituita dal d.lgs. 33/2013 con la denominazione di "*Amministrazione trasparente*") nell'ambito del sito web di ogni amministrazione si pone su un piano diverso e non sovrapponibile a quello che è proprio dell'albo pretorio.

Questo il principio espresso dalla Corte dei Conti, sez. giur. Puglia, con la sentenza n. 384 depositata il 20 ottobre 2016.

Giornata della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza, come previsto dal d.lgs. n.33/2013²² e dalle Linee Guida ANAC del 2010²³, sono la sede opportuna per fornire informazioni sul Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e sul Piano e Relazione della *Performance* a tutti i soggetti a vario titolo interessati e coinvolti (gli *stakeholder*).

Anche nel 2018 l'Università degli Studi di Siena organizzerà la Giornata della Trasparenza. Seguendo la formula sperimentata con successo lo scorso anno, l'evento vedrà la contemporanea presenza di un ospite esterno esperto delle tematiche anticorruzione, trasparenza ed etica amministrativa e di qualificate figure interne all'Ateneo.

L'evento sarà l'occasione in cui il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Università e gli *stakeholder* condivideranno le novità e lo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno dell'Ateneo.

Comunicazione

Garantire la piena accessibilità dei contenuti dell'offerta formativa dell'Ateneo, comprensiva delle informazioni sui servizi amministrativi offerti dalle strutture universitarie anche quelle di supporto alla didattica, è obiettivo primario dell'Ateneo. Notevole impegno viene dedicato all'aggiornamento dalle sezioni dedicate alla didattica pubblicate sia sul portale di Ateneo che sui portali di dipartimento e adesso anche sui siti web dei Corsi di studio triennali e magistrali. L'offerta formativa viene diffusa attraverso i mezzi informativi che ne consentono la massima diffusione: ad esempio attraverso la pubblicazione del Manifesto degli Studi, l'attività sui principali social network - youtube, facebook, twitter, flickr, instagram, linkedin -, la cartellonistica, la produzione di brochure informative, filmati disponibili anche in rete e le predisposizione di appositi archivi fotografici a supporto delle attività di comunicazione.

Altro basilare strumento di divulgazione delle attività, finalizzate al sostegno di matricole e studenti, è rappresentato dalla predisposizione delle Guide dedicate all'offerta formativa e dalla Guida ai Servizi; tali pubblicazioni sono rese disponibili durante il periodo estivo di ciascun anno.

La pubblicazione sul sito dell'Ateneo dei risultati dell'attività di valutazione della didattica, organizzata e monitorata dal Presidio di Qualità di Ateneo secondo direttive ANVUR, intende incrementare la piena conoscenza dell'offerta formativa, anche attraverso la divulgazione dei risultati dei questionari somministrati agli studenti. Sui siti di Dipartimento sono state inoltre predisposte apposite sezioni dedicate all'Assicurazione della Qualità.

"Università aperta", l'Open Day dell'Università di Siena, rappresenta un appuntamento fondamentale fra le iniziative a sostegno della divulgazione delle informazioni sull'offerta formativa.

L'appuntamento annuale con le attività di orientamento svolte dai dipartimenti dell'Ateneo rappresenta uno strumento per facilitare la scelta degli studi universitari che sia consapevole, responsabile e autonoma da parte degli studenti. L'evento, aperto a studenti, scuole e famiglie, rinnova

²² L'art. 10, co 6, d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recita: Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

²³ Delibera ANAC n. 105/2010, Linee Guida per la predisposizione, ad opera di ogni singola amministrazione, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150), Capitolo 5: *Ai sensi dell'articolo 11, comma 6, del d. lg. n. 150 del 2009, ogni amministrazione ha l'obbligo di presentare il Piano e la Relazione sulla performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del medesimo decreto, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.*

l'impegno dell'ateneo verso la presentazione dell'offerta formativa secondo una modalità di facile fruizione da parte dei differenti target di utenza.

La Giornata della trasparenza, già menzionata, si inserisce nelle attività che da anni l'Università di Siena sviluppa con la finalità di coinvolgere e rafforzare il dialogo permanente con i suoi principali *stakeholder*, quali i futuri studenti, gli studenti e le loro famiglie, le organizzazioni che li rappresentano e i vari interlocutori istituzionali. La Giornata della Trasparenza rappresenta così un'iniziativa di comunicazione finalizzata al coinvolgimento e al rafforzamento del dialogo reciproco. L'appuntamento si rinnoverà anche nel 2018.

Nel 2018 è prevista l'implementazione del "sito web docente"; si tratta di un sito personale (one page site) la cui progettazione è stata avviata nel 2017. Il modello è stato rilasciato in pre-produzione alla fine dell'anno scorso. Nel 2018 si avvierà la disseminazione e sarà messo a disposizione dei docenti dell'Ateneo il sito web personale. Lo strumento permetterà di supportare la comunità studentesca nel percorso di studio e consentirà di illustrare con maggiore efficacia le attività didattiche e di ricerca del singolo docente. Lo scopo è il miglioramento del reperimento delle informazioni e dei dati sull'anagrafica, l'attività didattica, l'attività di ricerca e incrementare l'accesso alla documentazione ulteriore compresi i materiali didattici.

Durante l'anno 2017 sono stati implementati i siti web dei Corsi di Studio; dopo lo sviluppo di un modello condiviso e una content strategy per esprimere in modo innovativo e coerente con i requisiti richiesti, i siti web sono stati pubblicati e consegnati ai Dipartimenti. Il modello di sito per i Corsi di laurea di I e II livello è stato così popolato dalle redazioni decentrate con le informazioni di dettaglio sulla vita e sulle attività del corso; per molti corsi la piattaforma è adesso disponibile sia in italiano che in inglese. Adesso i vari team redazionali e i referenti dei corsi di studio hanno uno strumento in più per la diffusione delle informazioni sui Corsi di Studio. Già da questi primi mesi di attività si hanno buoni riscontri da parte di uffici studenti e didattica che affermano l'utilità del mezzo e la diminuzione della dispersione delle informazioni di carattere generale, adesso presenti sul sito.

Importante appuntamento di divulgazione dell'attività di ricerca dell'Ateneo, che si è tenuto anche nel biennio passato, è rappresentato dal progetto BRIGHT. BRIGHT - Brilliant Researchers Impact on Growth Health and Trust in research - finanziato dal programma dell'Unione Europea Horizon 2020 - si è concluso con il previsto successo delle oltre cento iniziative promosse dall'Ateneo a Siena, Arezzo, Grosseto e Portoferraio, unitamente alle iniziative promosse dai partner regionali.

È adesso in corso la predisposizione del nuovo progetto regionale; anche in questa occasione l'Università di Siena sarà capofila. Se il progetto verrà approvato l'Ateneo si attiverà per affrontare l'importante sforzo organizzativo e il coordinamento delle attività di comunicazione.

Come noto BRIGHT ha l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del ruolo dei ricercatori nel risolvere le grandi sfide del futuro. Il progetto è infatti volto ad aumentare la visibilità e la percezione del lavoro dei ricercatori tra la cittadinanza della Regione Toscana. L'iniziativa avviene in contemporanea con the European Researchers' Night ERN che si tiene in Europa a fine settembre.

Viene proseguita anche nel 2018 l'attività per miglioramento l'esposizione dei dati di bilancio, sia preventivo che consuntivo, attraverso la predisposizione di una apposita pubblicazione; questo al fine di contribuire al potenziamento della percezione e del prestigio dell'Ateneo presso la comunità universitaria e gli stakeholder.

Legalità e Sviluppo della cultura dell'integrità

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

strumenti di cui l'Ateneo si è dotato, particolare importanza assumono il Codice di comportamento²⁴ e il Codice etico²⁵. Entrambi i codici sono pubblicati nel sito web dell'Ateneo.

Il Codice di comportamento definisce i doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti a osservare. L'adozione del Codice in oggetto è il presupposto logico ed operativo per consentire di procedimentalizzare in modo adeguato l'obbligo da parte di ogni operatore di segnalare la situazione di conflitto di interessi, astenendosi dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi. Il Codice etico prevede numerosi ed espliciti richiami alla correttezza e all'imparzialità sia nelle attività amministrative che in quelle accademiche, in esso sono presenti anche disposizioni che costituiscono richiami alla correttezza dei comportamenti anche al fine di evitare di incorrere in fenomeni corruttivi. È stata istituita la Commissione Etica²⁶ con il compito, previsto dallo Statuto, di verificare il rispetto del codice etico da parte di tutta la comunità accademica, curando l'istruttoria sui casi di infrazione al codice al fine della comminazione della eventuale sanzione prevista. Altro importante strumento di cui l'Università si è dotata è il Regolamento dell'organismo preposto al benessere degli animali²⁷. Tale regolamento definisce i compiti, la composizione e le modalità di funzionamento dell'Organismo preposto al Benessere degli Animali (OPBA) dell'Università di Siena, in osservanza delle disposizioni del Decreto Legislativo n. 26/2014 *Attuazione della direttiva 2010/63/UE sulla protezione degli animali utilizzati a fini scientifici*, e successive modifiche e integrazioni; afferma i principi fondamentali che devono essere rispettati nella sperimentazione attraverso l'uso di animali. In particolare afferma che nell'Università degli Studi di Siena l'utilizzo degli animali a fini scientifici o educativi è consentito unicamente quando, per ottenere il risultato ricercato, non sia possibile utilizzare altro metodo o una strategia di sperimentazione scientificamente valida, ragionevolmente e praticamente applicabile, che non implichi l'impiego di animali vivi.

L'Organismo preposto al benessere degli animali è stato nominato con D.R. n. 1169 del 30/07/2014 e, successivamente, la sua composizione è stata rettificata con D.R. n. 53 del 18/01/2016, in applicazione degli artt. 2 e 5, del Regolamento di cui sopra. L'attuale composizione rimarrà in carica fino al 29 luglio 2017.

È stato istituito il CUG - Comitato Unico di Garanzia²⁸ che promuove azioni e iniziative volte ad assicurare in ogni ambiente lavorativo parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e garantendo il contrasto a qualunque forma di violenza e di discriminazione. Favorisce altresì il benessere organizzativo all'interno della comunità accademica, assumendo iniziative e proposte volte a migliorare la produttività e la conciliazione tra vita professionale e vita familiare.

6) Obiettivi 2018 - comunicazione, trasparenza

• Integrale recepimento della disciplina sulla Trasparenza

- Identificazione di soluzioni organizzative, iter procedurali e prassi di comportamento tese a garantire il più sollecito e integrale recepimento della normativa in tema di trasparenza, privacy e accesso civico, specialmente nelle aree in cui il livello di rischio corruzione appare alto,

²⁴ Adottato con D.R. n. 362 del 06/03/2015

²⁵ Adottato con D.R. n. 1381 del 28/07/2011

²⁶ Istituita con D.R. n. 1082/2012 del 24 luglio 2012

²⁷ Adottato con D.R. n. 1594 del 03/11/2014

²⁸ Istituito ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 e successive modifiche, e dell'art. 46 dello Statuto di Ateneo

- Mappatura dei flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati,

- Potenziamento delle misure organizzative e di monitoraggio per l'adempimento degli obblighi di trasparenza.

- **Organizzare la Giornata della Trasparenza**

- Organizzazione nel corso del 2018 della Giornata della trasparenza dell'Università degli Studi di Siena,

- Rendere disponibili sul sito web istituzionale i documenti elaborati per l'organizzazione della giornata per un'ampia e diffusa divulgazione,

- Distribuire ai partecipanti il questionario sul gradimento dell'iniziativa utile per programmare e migliorare le attività future.

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

Dare attuazione al programma per la formazione sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza descritto nel Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2020.

- **Potenziare le azioni di *customer satisfaction***

- Implementazione di azioni di *customer satisfaction* relativamente alle modalità attraverso cui tutti gli utenti si interfacciano con l'Ateneo e potenziamento delle azioni già in essere nei servizi più a contatto con gli studenti,

- Pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente di un resoconto riassuntivo dell'esito ottenuto dalle indagini

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

Nel seguito un breve riepilogo di quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione in vigore²⁹, con specifico riferimento alla performance individuale.

Spetta al Consiglio di amministrazione, mediante la programmazione strategica triennale e il piano delle performance, la declinazione delle linee di indirizzo che governano la definizione degli obiettivi e piani strategici dell'Ateneo e l'assegnazione degli obiettivi operativi al Direttore generale.

Solitamente il Direttore generale, nella sua qualità di responsabile dell'andamento generale dei servizi, provvede poi, coerentemente con le linee di indirizzo ricevute dal CdA, all'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti e all'altro personale del quale è il superiore gerarchico; e così a cascata.

La scelta dell'Università di Siena è stata, invece, quella di enucleare nel Piano della performance, sottoposto a deliberazione del CdA, anche gli obiettivi del Direttore generale vicario e quelli delle Aree, delle Segreterie amministrative dei dipartimenti, degli Uffici studenti e didattica dipartimentali, dei Presidi, dei Centri di Servizio, degli Uffici di staff della Direzione generale, della Segreteria del Rettore.

La redazione del piano è stata preceduta da incontri, svoltisi a fine novembre e a inizio dicembre 2017, tra il Direttore generale reggente e i responsabili delle strutture sopra indicate, evidenziando le priorità dell'Ateneo e i criteri di massima nelle proposte di obiettivi da parte dei detti responsabili.

Il processo ha subito qualche ritardo in quanto, a seguito del pensionamento del Direttore generale, l'Ateneo ha, previa emanazione di avviso pubblico, individuato un nuovo soggetto cui affidare l'incarico; questi ha però rinunciato al medesimo. Il vicario è stato pertanto nominato Direttore generale reggente.

L'assegnazione formale di specifici obiettivi ai dirigenti, ai capi divisione e ai responsabili delle funzioni di staff verrà effettuata con apposito atto del Direttore generale a seguito dell'approvazione del Piano delle Performance (all'o.d.g. del Consiglio di Amministrazione del 19 gennaio 2018); le informazioni dettagliate saranno poi contenute nell'Appendice al Piano delle performance.

Il processo di valutazione è articolato nelle seguenti fasi:

| TERMINE | ATTIVITÀ RELATIVE AGLI OBIETTIVI PER L'ANNO IN CORSO | STRUMENTO | ORGANO/SOGGETTO |
|-----------------------|--|--|------------------------------|
| 31 gennaio | Approvazione del Piano della performance integrato con il S.M.V.P. | Delibera | Consiglio di amministrazione |
| 1 febbraio-31 marzo | Chiarimenti attese organizzative | Colloqui di valutazione individuali relativi all'anno precedente | Valutatore |
| 31 marzo | Illustrazione degli obiettivi per l'anno in corso | Colloqui individuali o di gruppo | Valutatore |
| 1 maggio – 31 ottobre | Monitoraggio competenze organizzative, grado di avanzamento degli obiettivi, rispondenza attese in tali ambiti | Colloqui individuali per l'anno in corso | Valutatore |
| TERMINE | ATTIVITÀ RELATIVE AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI L'ANNO PRECEDENTE | STRUMENTO | ORGANO/SOGGETTO |
| 31 gennaio | Autovalutazione | Relazione annuale finale | Valutato |
| 1 febbraio-31 marzo | Valutazione delle prestazioni individuali | Colloqui di valutazione | Valutatore |

²⁹ <https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione> (modificato dal C.d.A. il 22.9.2017)

| | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|
| | | individuali relativi all'anno precedente | |
| 30 giugno (prorogabile al massimo entro il 31 luglio) | Approvazione della Relazione sulla Performance | Delibera | Consiglio di amministrazione |
| 15 settembre | Validazione della Relazione sulla Performance | Delibera | Nucleo di valutazione |
| 31 ottobre | Quantificazione delle retribuzioni di risultato collegate alla performance | Provvedimenti | Uffici preposti / Direttore generale |

La valutazione della performance individuale è distinta in:

- **valutazione dei comportamenti organizzativi:** basata su un insieme di condotte e atteggiamenti che l'amministrazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'Ateneo. La valutazione individuale è effettuata sulla base di apposita scheda, contenuta nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo vigente nell'anno di valutazione dei comportamenti organizzativi.
- **valutazione delle posizioni organizzative:** sulla base del modello adottato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo è definita la valutazione delle posizioni organizzative attribuite al personale di categoria D ed EP.

Con D.D.G. rep. n. 272/2017, prot. n. 33109 del 17 marzo 2017, sono state emanate le linee guida per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D, D titolare di posizione organizzativa ed EP non titolare di posizione organizzativa³⁰

Il SMVP prevede che le performance individuali delle seguenti categorie contrattualizzate di soggetti siano valutate in relazione ai seguenti aspetti:

Direttore generale

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

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

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

La quota di premio variabile da attribuire al Direttore generale che, ai sensi del decreto interministeriale 23 maggio 2001, può arrivare sino ad un massimo corrispondente al 20% del

³⁰ <https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/modulistica-e-documenti/personale-tecnico-amministrativo/valutazione>

trattamento economico complessivo, viene attribuita calcolando la media ponderata della percentuale di raggiungimento sui singoli obiettivi.

Dirigenti

La valutazione dei dirigenti compete alla Direzione generale; il Direttore generale esprime un giudizio complessivo sul singolo dirigente considerando i seguenti elementi, così come previsto dal SMPV:

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

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

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

Il dirigente redige una relazione nella quale vengono evidenziate le attività svolte, i risultati ottenuti, le criticità riscontrate e le proposte per il miglioramento; il Direttore generale, tenuto conto della relazione e dei risultati delle verifiche condotte, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività del dirigente, secondo le modalità e i criteri di seguito indicati:

- 1) La valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività avviene tramite la compilazione di apposita scheda ed in funzione dei criteri in essa riportati. Prima della valutazione da parte del Direttore generale ogni dirigente può essere da questi invitato a formulare una propria autovalutazione utilizzando lo stesso supporto.
- 2) La correttezza della gestione dei procedimenti amministrativi è valutata in funzione:
 - i. dei tempi entro i quali si concludono i procedimenti amministrativi (sia di diretta che di indiretta responsabilità), con particolare riferimento al rispetto dei termini previsti dalle norme e dai regolamenti in materia;
 - ii. della correttezza dei procedimenti stessi, anche con riferimento al rispetto del principio di autocertificazione ed alla predisposizione della documentazione e della modulistica richiesta per la sua realizzazione;
 - iii. della qualità della comunicazione, intesa come efficacia della comunicazione utilizzata per la diffusione degli atti.
- 3) La valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati avviene con criteri analoghi a quelli previsti per il Direttore generale, ma con la seguente distribuzione tra le diverse tipologie:
 - i. per il 60%, in base ai risultati ottenuti in relazione ad obiettivi gestionali specifici formalmente attribuiti con il Piano della performance;
 - ii. per il 20%, sulla performance complessiva delle strutture amministrativo-gestionali afferenti all'Area diretta, espressa con riferimento al risultato medio raggiunto rispetto agli obiettivi formalmente assegnati;
 - iii. per il 10%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla gestione;
 - iv. per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla didattica;

- v. per il 5%, in base all'andamento annuale dell'indicatore globale di performance riferito alla ricerca.

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

Il Direttore generale dà comunicazione ai dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni (espressa in termini numerici) nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e i punti di forza; i risultati definitivi del processo di valutazione vengono formalizzati in una scheda di sintesi.

Personale di categoria EP (titolare di incarichi)

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

La valutazione della performance dei responsabili di Divisione o di struttura equiparata viene condotta, secondo la linea di dipendenza gerarchica, dal direttore generale o dal dirigente, in relazione ai seguenti aspetti³¹:

- 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.

Personale di categoria B, C, D, personale di categoria D titolare di incarichi, personale di categoria EP senza incarico

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

- 1. l'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di comparto 2006-2009³²;
- 2. l'assegnazione di un terzo dell'indennità di responsabilità al personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa di cui all'articolo 91, comma 4, del CCNL di Comparto 2006-2009.

Le schede prevedono la valutazione di diversi profili comportamentali, con un punteggio attribuibile entro valori compresi tra 1 e 5, in numero variabile rispetto alla categoria di inquadramento e all'attribuzione o meno di incarichi comportanti responsabilità gestionali; in tale ultimo caso, tra i profili comportamentali da valutare è stato compreso, con un peso pari al 30%, l'orientamento al conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura.

³¹ Si utilizzano schede con contenuti analoghi a quelli previsti per i dirigenti.

³² Ai soli fini dell'assegnazione dell'Incentivo per la produttività e il miglioramento dei servizi di cui all'articolo 88, comma 2, lettera d), del CCNL di Comparto 2006-2009, è escluso dalla valutazione il personale appartenente alla categoria D responsabile di posizione organizzativa di I livello. I comportamenti organizzativi di quest'ultima categoria di personale saranno valutati ai fini della corresponsione del terzo dell'indennità di responsabilità attribuita (articolo 91, comma 4, del CCNL di Comparto 2006-2009), sulla base della specifica scheda di valutazione.

Gli elementi di retribuzione accessoria di cui ai precedenti punti 1 e 2 vengono corrisposti a condizione che i punteggi desumibili dalle schede di valutazione in relazione ai vari profili comportamentali restituiscano un valore medio (ponderato) non inferiore a 3.

Al fine di rendere comparabili le valutazioni rese da una pluralità di soggetti e di stimolare un'adeguata differenziazione tra il personale, si procede alla normalizzazione dei punteggi espressi sulla base del valore medio delle valutazioni espresse da ciascun valutatore. In corrispondenza di tale valore viene assegnato il punteggio di 100, rapportando proporzionalmente gli altri valori attribuiti; nel caso di un solo soggetto valutato, il termine di riferimento a cui rapportare il valore attribuito è pari al valore massimo (5).

Da questo scenario sono esclusi i soggetti valutati che hanno riportato un punteggio medio inferiore a 3, ai quali viene associata solo la dizione "insufficiente".

Si tiene inoltre conto del grado di differenziazione dei punteggi dal valore massimo espresso dal valutatore, con l'idea che uno stesso punteggio assume tanto più valore quanto più alta è la variazione dei punteggi attribuiti da uno stesso soggetto: a tal fine, si procede incrementando il valore precedentemente ottenuto di una percentuale corrispondente al numero medio di scostamenti dal valore massimo rilevati.

Durante incontro di contrattazione nei primi mesi del 2017, si è deciso, d'accordo con le parti sociali, di non procedere alla normalizzazione per l'anno di valutazione 2016.

Per il 2018 ci si propone di perfezionare il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni (SMVP), sulla base delle criticità emerse con il consolidamento dell'esperienza in termini di gestione del ciclo della performance.

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

Si intende, pertanto, studiare a breve opportune modifiche riguardanti la valutazione dei comportamenti organizzativi e quella delle posizioni organizzative, affinando il metodo Everest in relazioni all'assetto gestionale-amministrativo dell'Università di Siena, nonché tenendo conto dei mutamenti organizzativi intervenuti, in particolare dei nuovi incarichi dirigenziali in 4 delle 8 aree dell'Ateneo.

Il Direttore generale reggente
Giovanni Colucci

Il responsabile dell'Ufficio organizzazione,
programmazione e valutazione
Clara Pluchino