



UNIVERSITÀ DI SIENA

1240

Piano integrato di attività e
organizzazione
2022-2024

Sommario

Premessa	2
Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	4
Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione.....	5
2.1. Valore pubblico	5
2.1.1. Analisi di contesto.....	8
2.1.1.1. Il contesto interno all'università di Siena	8
2.2. Performance.....	13
2.2.1. La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore generale	13
2.2.1.1. L'organizzazione amministrativa	13
2.2.1.2. Obiettivi, indicatori e target dell'Ateneo. L'albero della performance.	14
2.2.2. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....	17
2.2.3. Politiche di assicurazione della qualità	18
2.2.4. Integrazione tra ciclo della performance, piano delle azioni positive PAP, bilancio di genere e <i>Gender Equality Plan</i> (GEP)	19
2.2.4.1. Il Bilancio di genere	19
2.2.4.2. Il piano per l'uguaglianza di genere – <i>Gender Equality Plan</i> (GEP).....	20
2.2.4.3. Il Piano triennale di azioni positive (PAP)	21
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza.....	22
Sezione 3. Organizzazione e capitale umano.....	26
3.1. Struttura organizzativa.....	26
3.2. Organizzazione del lavoro agile e del Telelavoro	29
3.2.1. Stato di attuazione e di sviluppo del lavoro agile anni 2020-2021 - "Da dove si parte?"	29
3.2.1.1. Adozione del Lavoro agile emergenziale – anni 2020-21	29
3.2.1.2. Le opinioni del personale sul Lavoro agile.....	31
3.2.1.3. Lavoro agile ordinario - novembre 2021	31
3.2.2. Condizioni abilitanti del lavoro agile.....	32
3.2.3. Collegamento con il sistema di misurazione e valutazione della performance.....	33
3.2.4. Linee guida di attuazione e organizzazione del Lavoro agile di Ateneo.....	33
3.2.4.1. Definizione e principi generali	33
3.2.5. Accesso al lavoro agile	34
3.2.6. Potere direttivo, di controllo e disciplinare	35
3.2.7. Procedure di gestione del Lavoro agile.....	36
3.2.8. Formazione dei lavoratori agili	37
3.2.9. Programmazione del lavoro agile anni 2022-2024	37
3.2.10. Piano di utilizzo del Telelavoro 2021-22	38
3.2.10.1. Il contesto di riferimento.....	38
3.2.10.2. La risorsa "Telelavoro"	38
3.2.10.3. Caratteristiche delle attività telelavorabili	39
3.2.10.4. Postazioni assegnate	39
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale.....	39
3.3.1. Lo stato delle risorse	40
3.3.1.1. Rappresentazione del PTA.....	40
3.3.1.2. Proiezione delle cessazioni	42
3.3.2. Programmazione del fabbisogno 2022-2024: i Punti Organico Equivalente - POE.....	43
3.3.3. Altre assunzioni: i contratti a tempo determinato	45
3.3.4. I comandi	45
3.3.5. Il monitoraggio assunzioni obbligatorie.....	46
3.3.6. La sostenibilità della spesa di personale.....	46
3.4. Formazione del personale.....	46
3.4.1. Piano triennale 2022-2024.....	47
3.4.2. Le risorse interne ed esterne disponibili ai fini delle strategie formative	47
3.4.3. Misure volte ad incentivare l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale.....	48
3.4.4. Indicatori.....	48
3.4.5. Monitoraggio	51
Sezione 4. Monitoraggio.....	52
Allegati.....	53

Premessa

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il cosiddetto Decreto Milleproroghe (D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con la legge 25 febbraio 2022, n. 15, recante "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi") prevede che "in sede di prima applicazione" il PIAO "è adottato entro il 30 aprile 2022".

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni pubbliche.

Il PIAO sostituisce, quindi, alcuni altri strumenti di programmazione, in particolare:

- il Piano della Performance, poiché definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra la performance individuale e i risultati della performance organizzativa;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, poiché definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale, poiché definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)

Nella sua redazione, oltre alle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, delle Università Statali.

In particolare, il presente PIAO segue le indicazioni del D.Lgs. n. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) – comprese le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5" pubblicate dall'Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce il feedback pervenuto da ANVUR nel corso del 2017.

La programmazione dell'Università di Siena è un percorso complesso e articolato guidato dal Rettore in modo partecipato con i propri delegati, le strutture amministrative e i Dipartimenti, lungo il quale partecipano quindi una molteplicità di soggetti, responsabili e impegnati nella gestione di partizioni diverse dell'organizzazione dell'ateneo.

Sulla scorta della continuità delle programmazioni precedenti e della proiezione effettuata alla luce delle linee generali d'indirizzo ministeriali (cfr. DM MUR 289/2021), e tenendo conto delle peculiarità dell'Ateneo, la Programmazione 2022-2024 si caratterizza per il focus sulle tre attività istituzionali

delle università, vale a dire didattica, ricerca e terza missione, declinando gli interventi da porre in essere per favorire le direttrici che regolano e ispirano gli ambiti di intervento delle missioni di ateneo:

- l'internazionalizzazione,
- la disseminazione,
- l'innovazione,
- la sostenibilità,
- i servizi agli studenti.

Per ogni ambito di intervento istituzionale, la programmazione strategica definisce gli obiettivi principali che s'intendono raggiungere nell'ottica dello sviluppo e del miglioramento dell'ateneo, articolando gli interventi da porre in essere secondo le sopra richiamate direttrici.

Essa inoltre riporta i progetti scientifici dei dipartimenti, redatti in modo coerente con gli obiettivi fissati nel documento programmatico.

La programmazione strategica definisce infine gli indicatori e i target che sono stati individuati per monitorare nel tempo l'efficacia delle azioni proposte per il raggiungimento degli obiettivi.

Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

Amministrazione	Università degli studi di Siena
Sede legale	Banchi di sotto 55 – 53100 Siena
PEC	rettore@pec.unisipec.it
Codice fiscale	80002070524
Partita IVA	00273530527
Sito web	https://www.unisi.it/

L'Università di Siena ha quasi otto secoli di storia alle spalle. Otto secoli dedicati alla ricerca e alla formazione, interpretando la missione profonda dell'Università: produrre conoscenza attraverso la ricerca e tramandarla alle generazioni successive attraverso la didattica.

Con documenti che ne attestano la presenza a Siena fin dal 1240, l'Università di Siena appartiene a quel gruppo di atenei italiani ed europei che nei primi tre secoli dello scorso millennio istituivano centri di studio e di trasmissione della conoscenza.

A Siena, il Comune finanziava l'antico Studium con i proventi delle tasse pagate da chi affittava stanze a scolari forestieri. Attraversando i secoli, questo legame tra università e città non si è mai reciso, trasformando il centro storico di Siena nel campus naturale del "suo" Ateneo.

Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1. Valore pubblico

Un ente crea Valore Pubblico (VP) quando riesce a gestire in maniera razionale le risorse economiche a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder, e dei cittadini in generale. Per Valore Pubblico s'intende, dunque, il soddisfacimento equilibrato e contemperativo delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente. Tale "schema di valutazione dell'ente pubblico", in cui rientra anche l'Università degli studi di Siena, integrando i più classici concetti di efficienza, efficacia ed economicità, si propone di contemperare la logica aziendale di valutazione dell'attività amministrativa con una valutazione più generale delle capacità effettive dell'ente di perseguimento delle finalità istituzionali. Il Valore Pubblico nelle Università si crea perseguendo la programmazione strategica, i propri programmi operativi (VP Operativo) e, per tale tramite, i programmi strategici (VP Strategico). Tali programmi sono integrati con altri Piani operativi in via di dismissione normativa, ma non funzionale. Il Valore Pubblico Istituzionale si genera quando attraverso i piani citati e i programmi operativi e strategici si arriva a conseguire le missioni istituzionali contenute nella programmazione strategica.

Il PIAO è strettamente connesso con la pianificazione strategica dell'Ateneo, da cui derivano gli obiettivi e le linee di sviluppo. In particolare, sulla scorta e in coerenza degli indirizzi strategici indicati nella programmazione strategica sono definiti:

- gli obiettivi di performance, attraverso cui la componente tecnico-amministrativa pianifica le attività di dettaglio e di attuazione del programma strategico sotto il coordinamento del Direttore generale, nell'ottica della separazione tra le funzioni di indirizzo politico e le funzioni amministrative, finanziarie e tecniche (cfr. art. 3 del Regolamento generale di Ateneo);
- il bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio, attraverso cui le risorse sono destinate e focalizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Dato che il mandato dell'attuale Rettore si conclude il 31 ottobre 2022, necessariamente il piano strategico 2022–2024, che costituisce il faro delle strategie di costruzione del PIAO, dovrà poi essere aggiornato e declinato sulla scorta della visione e del programma di indirizzo del/la Rettore/trice che entrerà in carica il 1° novembre 2022. Al medesimo processo di aggiornamento dovrà essere sottoposto il PIAO che sarà definito il prossimo anno.

Come precedentemente indicato, direttrici che regolano e ispirano gli ambiti di intervento delle missioni di ateneo si sono esplicitate nell'**internazionalizzazione**, nella **disseminazione**, nell'**innovazione**, nella **sostenibilità** e nei **servizi agli studenti**

Nell'ambito della didattica l'Università di Siena ha scelto di impegnarsi nell'"attrattività dei corsi di studio" e per il "rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e l'innovazione delle metodologie didattiche" (investimento sugli *open badges*).

AZIONE A3: attrattività dei corsi di studio	INDICATORE Immatricolati che hanno conseguito il titolo di scuola	Dato di partenza: 0,277 TARGET: 0,350
--	---	---

	secondaria superiore in altra Regione	
AZIONE A4: rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche	INDICATORE Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	Dato di partenza: 4.407 open badge rilasciati TARGET: 6.000 open badge rilasciati

Con riferimento alla ricerca, le azioni su cui l'Ateneo intende concentrarsi nel prossimo futuro sono il **“trasferimento tecnologico e di conoscenze”** (fondata sulle relazioni con l'ambiente socio-economico di riferimento) e la **“qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità”** (sviluppo di percorsi didattici ed esperienziali post-laurea di tipo professionalizzante).

AZIONE B2: trasferimento tecnologico e di conoscenze	INDICATORE Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	Dato di partenza: 0,061 TARGET: 0,067
AZIONE B4: qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle lauree professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità	INDICATORE Numero di tirocini formativi svolti dai laureati di Ateneo	Dato di partenza: 0,032 Numeratore: 96 Denominatore: 3.020 TARGET: 0,045
INDICATORE DI ATENEO	INDICATORE B_x- Numero iscritte/i al primo anno dei corsi di laurea professionalizzanti	Dato di partenza: 18 TARGET: 25

Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2022 e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale 2022-2024 sono stati approvati dal C.d.A. il 22.12.2021.

La predisposizione del Budget 2022 è avvenuta in un momento di grande fermento per il sistema nazionale universitario, con rilevanti implicazioni anche sugli aspetti finanziari, amministrativi e gestionali.

Diversi segnali sembrano indicare una positiva inversione di tendenza rispetto agli ultimi anni con almeno tre provvedimenti mirati a rafforzare il sistema universitario, con una specifica attenzione al capitale umano, al diritto allo studio, alla ricerca e al patrimonio edilizio.

Nell'ultima legge di bilancio, il Governo ha messo a disposizione degli atenei risorse con la principale finalità di sostenere lo sviluppo e l'arricchimento del capitale umano, prevedendo appositi piani straordinari di reclutamento del personale docente e, per la prima volta, del personale tecnico-amministrativo.

Vi è poi un bando per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche che, forte di una dotazione finanziaria di oltre 1,4 miliardi di euro, ha la finalità di sostenere programmi di intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico, attraverso il cofinanziamento del 60% dell'importo dei diversi progetti.

Infine, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che destina ingenti risorse al diritto allo studio, al potenziamento di orientamento e formazione e alla ricerca nel suo complesso.

Soffermando l'attenzione sul capitale umano dell'Ateneo, per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una sua continua diminuzione che ha portato la consistenza a fine 2021 ad attestarsi a 818 unità a fronte delle 876 unità del 2019.

Nel corso del 2022, tuttavia, il Piano triennale dei fabbisogni del personale tecnico amministrativo e dirigente, confluito nel Piano integrato di azione e organizzazione, evidenzia, dopo anni di significativa contrazione, un rinnovato investimento da parte dell'Ateneo in termini di turnover. La programmazione dell'utilizzo dei punti organico equivalente ammonta ad un totale di 3,3 POE complessivi.

Particolare attenzione nella fase di predisposizione del budget è stata posta alle esigenze della comunità studentesca. Alle attività per il sostegno agli studenti sono state destinate risorse quasi doppie (44,6 milioni di euro) rispetto a quelle del bilancio di previsione 2019 (poco meno di 23 milioni di euro). In questo quadro assumono certamente un ruolo importante i contratti di formazione e specializzazione medica (cresciuti significativamente nel tempo), ma anche l'impegno dell'Ateneo al mantenimento sugli stessi livelli di finanziamento dell'integrazione di ateneo per le borse Erasmus, nonostante si sia ancora in attesa della definitiva quantificazione del contributo nazionale su tale progetto e all'incremento della voce "Part-time" (articolo 11 della legge 68/2012) con cui l'ateneo attiva collaborazioni studentesche presso le strutture di Ateneo (in particolare biblioteche, musei e uffici studenti). Per quanto riguarda invece il sostegno agli studenti bisognosi, l'Università conferma il fondo di solidarietà di Ateneo nello stesso ammontare del 2020 a cui si aggiungono però le risorse rivenienti dalle disposizioni ministeriali sulla no-tax area che per l'anno 2022 sono state valorizzate, con il DM 1014 del 3 agosto 2021 in 406.391 euro.

2.1.1. Analisi di contesto¹

L'Università di Siena da sempre focalizza la propria attenzione sulla "diversità", ritenendola un grande valore, e ospita una comunità studentesca caratterizzata da un gran numero di fuori-sede, anche internazionali, con percentuali altissime rispetto alla media italiana (percentuale studenti internazionali a livello nazionale 5.64%, Università di Siena 9.15%). Ciò, pur comportando un notevole peso organizzativo, nella convinzione che l'Università, nelle sue aule, nelle biblioteche, nei laboratori, debba essere anche luogo di interazione, condivisione di sguardi e sensazioni, meglio se arricchita da esperienze culturali e sociali diverse.

2.1.1.1. Il contesto interno all'università di Siena

Il cuore della didattica e della ricerca d'Ateneo è costituito dai 14 **dipartimenti**², raggruppati in quattro aree scientifiche.

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

Ai dipartimenti si affiancano altre strutture previste dallo Statuto di Ateneo, in particolare i **centri di ricerca**:

- Centro Interdipartimentale di Ricerca Franco Fortini in "Storia della Tradizione Culturale del Novecento" – CIRFF
- Centro interuniversitario di ricerca "Centro di Ricerca "Omar Calabrese" di Semiotica e Scienze dell'immagine" (CROSS)
- Centro interuniversitario di ricerca STUDI D'AREA COMPARATI ASIA, AFRICA, AMERICA LATINA - ASAFAL

¹ La maggior parte dei contenuti di questo paragrafo sono tratti dalla Relazione del Magnifico Rettore all'inaugurazione del 781° anno accademico, tenutasi il 15 novembre 2021, alla presenza del Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella (<https://www.unisi.it/inaugurazione781>)

² Il Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DSFUCI) è stato disattivato a decorrere dal 1.10.2021, e i relativi docenti sono variamente afferiti a DISPOC, DSSB, DISPI, DFCLAM.

- Centro interuniversitario di ricerca SPAZI E IMMAGINI DEL COLONIALISMO - (SIC)
- Centro interuniversitario di ricerca sui DIRITTI UMANI E SUL DIRITTO DELL'IMMIGRAZIONE E DEGLI STRANIERI - CIRDUIS (CENTER FOR HUMAN RIGHTS AND IMMIGRATION LAW CHRIL)
- Centro Interuniversitario di ricerca sul CAMBIAMENTO POLITICO (C.I.R.Ca.P.)
- Centro Interuniversitario di Ricerca ANTROPOLOGIA E MONDO ANTICO - AMA - Sede UniSI-Dfclam
- Centro Interuniversitario di Ricerca sui CETACEI (CIRCE)
- Centro Interuniversitario di STUDI COMPARATI DEUG-SU
- Centro Interuniversitario per lo STUDIO DEI REGIMI TOTALITARI DEL XX SECOLO – CISReTo

Oltre alle predette strutture non vanno dimenticati i centri di servizio di Ateneo (per l'organizzazione e l'erogazione di servizi strumentali alle funzioni istituzionali di interesse generale):

- Centro linguistico d'Ateneo;
- Centro per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale (Centro di Geotecnologie - CGT);
- Centro per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente (UNISIAP);
- Santa Chiara Lab;
- Sistema universitario museale senese (SIMUS).
- Centro di supporto e gestione "Campus di Arezzo" (attivo dal 1.1.2022).

Tra le tante eccellenze di ricerca che caratterizzano l'Ateneo senese e il suo territorio, un ruolo di spicco lo hanno sicuramente le scienze della vita.

Un secolo fa, Achille Sclavo fondò l'omonimo Istituto Sieroterapico e Vaccinogeno Toscano, aprendo una strada, quella delle scienze della vita appunto, che in questi giorni più che mai rende protagonista l'ateneo sul palcoscenico internazionale. Ancora una volta è il prodotto di uno sforzo collettivo, che poggia sulla ricerca universitaria, su un grande e prestigioso ospedale, sulla capacità innovativa dei laboratori della Fondazione Toscana Life Sciences e su un ecosistema di grandi, medie e piccole imprese, a loro volta spesso di derivazione universitaria attraverso la formula degli spin-off.

L'Università di Siena ambisce a consolidare il ruolo di protagonista della ricerca mondiale sui vaccini, su farmaci e terapie innovative, e sulla diagnostica anche usando le leve offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Un ruolo condiviso con gli altri Atenei toscani (Università di Firenze, Università di Pisa, le Scuole Superiori e l'Università per Stranieri di Siena) grazie anche al sostegno della Regione Toscana.

La lotta al cambiamento climatico rappresenta l'altra grande sfida globale che l'umanità si trova ad affrontare. Siena può farlo da una posizione privilegiata: quella di una provincia che ha già raggiunto da qualche anno la neutralità rispetto all'emissione di carbonio in atmosfera. Inoltre, le attività di ricerca accademiche sono state il punto di partenza per coinvolgere i principali attori istituzionali, con la costituzione dell'Alleanza Senese per la Carbon Neutrality.

L'Università di Siena intende contribuire ad affrontare le sfide globali della protezione degli ecosistemi con la costituzione del Centro Nazionale per la Biodiversità, previsto nel PNRR, riconoscendo il valore oggettivo e soggettivo della diversità naturale, costituisce fonte di soddisfazione e fiducia.

Un altro elemento cruciale su cui l'Ateneo sta investendo molte risorse ed energie è quello dell'integrazione dei saperi attraverso l'istituzione del Siena Artificial Intelligence Hub, in

collaborazione con la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, all'interno del quale sono state accolte una trentina di piccole e medie imprese provenienti dall'intero territorio nazionale le cui esigenze di ricerca e sviluppo si trasformano in sfide per la creatività delle nostre ricercatrici e dei nostri ricercatori.

E sempre sulla base dell'integrazione dei saperi, sta avendo un crescente successo il Corso di Laurea professionalizzante in Agribusiness, pensato per offrire a studentesse e studenti un'opportunità in più di rapido ingresso nel mondo del lavoro in ambiti coerenti con il proprio percorso di studi e sostenere, al tempo stesso, il ricco e variegato mondo delle imprese agroalimentari della Toscana meridionale.

Nella stessa direzione va anche l'esperienza della Food Lab Academy, pensata per contribuire alla crescita delle competenze specifiche di studentesse e studenti, professioniste e professionisti del settore agricolo e alimentare.

Da citare, infine, l'ottimo posizionamento dell'Ateneo nelle classifiche nazionali e internazionali³.

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

A livello internazionale, il più recente riconoscimento è nell'ambito del QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2022: l'Università di Siena migliora il suo posizionamento internazionale attestandosi tra il 601° e il 650° posto e salendo di 50 posizioni. L'Ateneo ha inoltre guadagnato la diciassettesima posizione tra le 41 università italiane entrate in classifica.

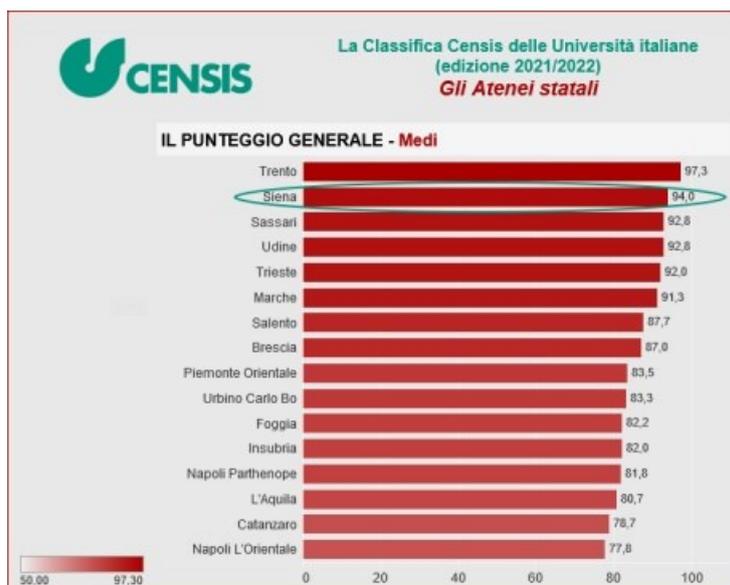
Tra gli indici presi in considerazione, l'Università di Siena si distingue per l'attività di ricerca dei suoi docenti, testimoniata dall'alto numero di citazioni dei loro lavori: l'Ateneo occupa infatti la 234ma posizione assoluta.

Al livello nazionale, la Classifica Censis 2021 vede l'Università di Siena ancora tra i migliori atenei statali italiani: con un punteggio di 94 è terza tra tutti gli atenei pubblici, e seconda nella sua categoria, quella delle università statali di medie dimensioni, che contano tra 10mila e 20mila iscritti.

Ottimo il punteggio ottenuto per l'efficienza e l'adeguatezza delle strutture – dalle aule alle biblioteche, ai laboratori scientifici – per le quali si conferma in seconda posizione a livello nazionale. Inoltre, l'Ateneo viene particolarmente premiato per l'internazionalizzazione e i servizi, una voce, questa, che la vede al terzo posto nazionale.

Tra gli altri indicatori che determinano il ranking, comunque positivi per l'Ateneo, ci sono la comunicazione e i servizi digitali, l'occupabilità e le borse di studio erogate dall'Azienda regionale per il diritto allo studio universitario.

³ <https://www.unisi.it/ateneo/classifiche-nazionali-e-internazionali>



Si tratta di un altro risultato positivo dopo le graduatorie del 2019, evidenziate qui di seguito:

- L'Università di Siena fa parte dei migliori atenei italiani secondo la graduatoria della Shanghai Ranking Consultancy. L'Ateneo si trova nel range 501-600 (posizione 17-24), assieme al Politecnico di Torino e alle Università di Bari, Ferrara, Roma-Tor Vergata e Verona, in netto miglioramento rispetto al 2018, quando era collocata nel range 701-800.
- L'Università di Siena si colloca al 470° posto nell'ambito della classifica realizzata dal The Centre for World University Rankings per l'a.a. 2019-2020, volta ad individuare i migliori atenei a livello mondiale. La classifica è stata stilata prendendo in considerazione la qualità della didattica, l'occupazione dei laureati e i risultati della ricerca.
- L'Università di Siena è ancora sul podio nella classifica degli Atenei statali di Censis-Repubblica; con 95,3 è il 2° ateneo statale generalista italiano.

Nel seguito uno schema sintetico relativo alla S.W.O.T. analysis⁴.

⁴ 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).

	PUNTI DI FORZA (<i>STRENGHT</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>WEAKNESS</i>)
DIDATTICA	<p>Buona reputazione dell'Ateneo (vedasi ranking).</p> <p>Attrattività nei confronti degli studenti di altre regioni e internazionali.</p> <p>Nell'A.A. 2021/2022 sono attivi in lingua inglese 2 curriculum nell'ambito della Laurea triennale in Economics and Management; nell'ambito delle Lauree magistrali il numero dei corsi o curricula insegnati interamente in lingua inglese è pari a 21. Sono inoltre attivi 11 Double Degree Programmes, che consentono di acquisire un doppio titolo presso università partner straniere.</p>	<p>Tale attrattività rappresenta anche una potenziale debolezza se le condizioni circostanti (come quelle direttamente o indirettamente legate al COVID-19) penalizzano la mobilità nazionale e internazionale.</p> <p>Indicatori di contaminazione con università estere dei percorsi di studio dei propri studenti da migliorare, nonché il riconoscimento dei crediti correlati alle attività formative e di tirocinio svolte all'estero.</p>
RICERCA	<p>Nell'ambito del progetto MIUR "Dipartimenti di eccellenza" 9 dipartimenti dell'Ateneo su 15 hanno superato la prima fase di selezione nazionale e 4 sono risultati selezionati.</p>	<p>Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico in calo, così come i proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (fatta eccezione per i Dipartimenti di Eccellenza).</p>
GESTIONE	<p>Risultati positivi in termini di risanamento e consolidamento del bilancio e equilibrata gestione economica e di cassa.</p>	<p>Elevato indebitamento legato ai mutui resisi necessari ai fini del ripianamento del bilancio (a fine 2021 il debito residuo ammonta a circa 32 mln di euro, compresa la quota interessi) e all'affitto del San Niccolò (circa 3,8 mln di euro l'anno).</p>

OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)	RISCHI (THREATS)
<p>Investimenti cospicui che il Governo, a partire dal 2020, ha deciso di effettuare sul sistema universitario italiano, volti sia a sostenere la gestione dell'emergenza, sia ad investimenti strutturali e, in quanto tali, consolidati sul FFO.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un "nuovo programma PRIN" (250mln€ per il 2021 e 300mln€ per il 2022); • un incremento del FFO di altri 100mln€ nel 2021 e di altri 200mln€ a decorrere dal 2022; • la dotazione, per gli esercizi finanziari 2021 e 2022, del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca (D.M. 737/2021), per un totale di € 4.539.709,46. • la dotazione del PON "Ricerca e Innovazione" 2014-2020 (D.M. 1062/2021), con riferimento alle Azioni IV.4 – "Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell'innovazione" e IV.6 "Contratti di ricerca su tematiche Green", per attivare contratti di ricerca a tempo determinato di tipologia A) di cui alla legge 30 dicembre 2010, n. 240, Art. 24, comma 3, per un totale ammissibile di € 2.699.344,70. <p>Bando MUR per investimenti in edilizia universitaria, a cui l'Ateneo ha partecipato con successo (D.M. n. 566/2021), con cui all'Università di Siena è stato attribuito un cofinanziamento, massimo attribuibile di € 8.163.226.</p>	<p>L'emergenza COVID-19 ha messo alla prova l'organizzazione nel suo complesso, le risorse informatiche e le strutture. La diffusione mondiale del coronavirus e le incertezze che si porta dietro costituiscono una rilevante "minaccia" da più punti di vista. Tra questi, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • potenziale riduzione del numero di studenti, sia in ambito nazionale che internazionale, legata all'emergenza COVID-19 e al problematico contesto economico. Minor gettito dei proventi didattici, anche a causa di una più estensiva applicazione della no-tax area. • inevitabili difficoltà nello svolgimento delle attività di laboratorio, connesse alle esigenze di distanziamento sociale, di dispositivi di protezione idonei, ai rischi nei flussi di pendolarismo interregionale e internazionale. Ciò potrebbe comportare un rallentamento dell'attività di ricerca e della capacità di attrazione di finanziamenti. <p>I piani straordinari ministeriali per i posti di professore associato, riservati ai RU in servizio (D.M. 84/2020 e D.M. 561/2021), nonché per i posti di ricercatore a tempo determinato lett. b (D.M. n. 83 e 856 del 2020) impongono, insieme alla riattivazione degli scatti stipendiali dei docenti, una particolare attenzione alla programmazione economico-finanziaria pluriennale. Occorre pertanto calibrare le politiche di reclutamento, dosando opportunamente le esigenze di qualità della ricerca con quelle relative all'offerta di una didattica di qualità, nonché efficientare i processi e l'utilizzo delle risorse umane.</p>

2.2. Performance

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

2.2.1.1. L'organizzazione amministrativa

L'attuale organizzazione prevede che l'amministrazione sia strutturata in unità organizzative (U.O.), articolate su quattro livelli gerarchici:

- *Aree*, attribuite alla responsabilità di un dirigente (U.O. di III livello);
- *Divisioni*, attribuiti alla responsabilità di un capo divisione, di categoria EP (U.O. di II livello);

- *Servizi/uffici*, attribuiti alla responsabilità di un capo servizio/ufficio, di categoria non inferiore alla D (U.O. di I livello; strutture di pari livello sono le Segreterie amministrative di dipartimento, i Presidi, i Centri di servizio).
- *Settori*, attribuiti a personale di categoria non inferiore alla C.

Si rinvia, per i dettagli sulla struttura organizzativa attiva al momento, all'organigramma pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito web di Ateneo.

A partire dal 10 gennaio 2022, ha preso servizio il dirigente dell'Area organizzazione e sistemi informativi.

Sono stati istituiti n. 13 settori (n. 1 nell'Area del personale, n. 4 nell'Area servizi allo studente, n. 1 nell'Area organizzazione e sistemi informativi, n. 3 nell'Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione, n. 1 nell'Area sistema contabile, n. 3 in staff alla Direzione generale) relativamente alla D.D.G. prot. n. 212858 del 27 dicembre 2019 inerente i criteri generali per la graduazione degli incarichi al personale della categoria D e al personale categoria EP, e contenente l'atto oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali ai sensi dell'art. 42, comma 6, lett. F, del CCNL "Istruzione e Ricerca" del 19 aprile 2018, che, tra l'altro, prevede che articolazioni interne alle unità organizzative di I livello, denominate "Settori", costituiscano posizioni organizzative individuabili in relazione a responsabilità (la cui responsabilità implica un'attività di coordinamento di unità di personale nell'ambito di attività inerenti a procedure, con diversi livelli di complessità, basate su criteri parzialmente prestabiliti e con un grado di responsabilità relativa alla correttezza complessiva delle procedure gestite).

La disattivazione del Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione interculturale (DSFUCI) di Arezzo, con decorrenza 1 ottobre 2021, viste le sedute del Senato accademico del 15 giugno 2021 e del Consiglio di amministrazione del 25 giugno 2021, ha determinato più modifiche in ambito organizzativo, come l'istituzione dell'unità organizzativa di I livello denominata Ufficio supporto contabile al Polo di Arezzo nell'ambito della Direzione generale (a cui è stata affidata la gestione del ciclo passivo dei progetti e/o attività i cui titolari hanno afferito ad altri dipartimenti a seguito della disattivazione del DSFUCI), nelle more dell'attivazione, con decorrenza 1 gennaio 2022, del Centro di servizi e supporto di ateneo denominato "Campus di Arezzo". Pertanto la segreteria amministrativa del DSFUCI è stata disattivata e il totale delle segreterie amministrative di Dipartimento è sceso pertanto da 15 a 14. Il presidio di Arezzo è stato collocato in staff alla Direzione generale, dove già erano assegnati gli altri 7 Presidi. L'Ufficio studenti e didattica del Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della Comunicazione interculturale ha cambiato denominazione in Ufficio studenti e didattica del Campus di Arezzo.

Alcune unità organizzative in staff al Direttore generale, all'Area organizzazione e sistemi informativi, all'Area sistema contabile, all'Area servizi allo studente, hanno registrato modifiche. Gli Uffici studenti e didattica del Dipartimento di Ingegneria dell'informazione e scienze matematiche e del Dipartimento di scienze sociali, politiche e cognitive sono stati disattivati: pertanto il numero degli uffici studenti e didattica è sceso a 7. Nell'ambito della Divisione documentale e conservazione è stata creata un'unità di I livello specifica denominata Ufficio protocollo. Nell'ambito della Divisione ragioneria, le sue articolazioni di I livello sono scese da 5 a 4 con la disattivazione dell'Ufficio analisi e monitoraggio crediti.

2.2.1.2. Obiettivi, indicatori e target dell'Ateneo. L'albero della performance.

Dalle linee strategiche precedentemente delineate è possibile estrapolare una sintesi degli obiettivi operativi ad esse connessi, esplicitando quindi gli obiettivi della performance organizzativa (esplicitati

in dettaglio nell'allegato 1 "Tabella A – Obiettivi di performance organizzativa" che costituisce parte integrante del presente documento).

Da evidenziare che, in relazione alle esigenze pressanti nell'ambito della digitalizzazione e dell'ammodernamento delle attrezzature informatiche, nonché della sicurezza sul lavoro, l'Area organizzazione e sistemi informativi e taluni uffici risultano fortemente impegnati trasversalmente, e pertanto non è sempre possibile rispettare il limite degli obiettivi di massima per struttura previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente per l'anno 2022.

LINEE STRATEGICHE	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO	ORGANO/AREA RESPONSABILE
INTERNAZIONALIZZAZIONE (Int)	1INT-ENROL	ENROLLMENT IN AMBITO INTERNAZIONALE - DREAMAPPLY DATA BANK	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	2INT-MOB	POTENZIAMENTO PROGETTI DI MOBILITA' PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI ATENEO	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	3INT-ATTR	POTENZIAMENTO ATTRATTIVITA' INTERNAZIONALE	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	4INT-DIG	DIGITALIZZAZIONE PROCESSI DI MOBILITA' DEGLI STUDENTI E DEGLI ACCORDI INTERNAZIONALI	Area organizzazione e sistemi informativi
	5INT-SER	POTENZIAMENTO DEI SERVIZI AGLI/ALLE STUDENTI/ESSE IN AMBITO INTERNAZIONALE	Area servizi allo studente
DISSEMINAZIONE DEI RISULTATI (DIS)	1DIS-SOS-OB	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - TERZA MISSIONE (OPEN BADGE)	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione Direttore generale (Centri di servizio) Area organizzazione e sistemi informativi
	2DIS-PPC-RIC	POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - RICERCA	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	3DIS-PPC-AR	POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - ASSEGNI DI RICERCA E PROGRAMMAZIONE RUOLI	Area personale Segreterie amministrative di dipartimento
	4DIS-PPC-FC	POTENZIAMENTO PROGETTAZIONE COMPETITIVA - FORMAZIONE CONTINUA	Direttore generale (Centri di servizio)
	5DIS-BIBLIO	MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI BIBLIOTECARI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
INNOVAZIONE (Inn)	1INN-RP	REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI	Area organizzazione e sistemi informativi Area del personale
	2INN-SPEC	MIGLIORAMENTO COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE NEL CONTESTO DELL'OFFERTA DELLE SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE	Area servizi allo studente
	3INN-PERS	SERVIZI ALLA PERSONA - CSA, NEXT, PICA	Area del personale Area organizzazione e sistemi informativi
	4INN-PERS	SERVIZI ALLA PERSONA E PREVIDENZA	Area del personale
	5INN-PERS	FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE	Area del personale
	7INN-DID.AZ7	DID.AZ7 PIANO DI OFFERTA DIDATTICA BLENDED (COVID-19) - Servizi di supporto e tutoraggio per attività di teledidattica	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	8INN-INFR.AZ1	PRESIDI DIGITALI	Area organizzazione e sistemi informativi

LINEE STRATEGICHE	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO	ORGANO/AREA RESPONSABILE
	9INN-SORV	SERVIZI ALLA PERSONA - SICUREZZA E SORVEGLIANZA SANITARIA	Staff del Rettore Direttore generale (Staff)
	10INN-GEN-DOC	UGUAGLIANZA DI GENERE Redazione documenti di supporto	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione Area del personale Area organizzazione e sistemi informativi Area sistema contabile
	11INN-SORV2	SICUREZZA E SORVEGLIANZA SANITARIA - CORSI DI AREA SANITARIA	Area servizi allo studente
	12INN-GEN-WEB	UGUAGLIANZA DI GENERE aggiornamento pagine web	Area servizi allo studente
SOSTENIBILITA' (Sos)	2SOS-REF	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - REFUGEES	Area servizi allo studente
	3SOS-EFF	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	Area edilizia Direttore generale (Staff)
	4SOS-MUS	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - MUSEI ACCESSIBILI E INCLUSIVI	Direttore generale (Centri di servizio)
	5SOS-LAG	VERSO L'UNIVERSITA' SOSTENIBILE - LAVORO AGILE	Area del personale Area organizzazione sistemi informativi
	6SOS-COM	PIANO PER LA COMUNICAZIONE - PORTALE SOSTENIBILITA'	Direttore generale (Staff)
SERVIZI AGLI STUDENTI (Ser)	1SER-STUD	TRASPARENZA NEI SERVIZI AGLI STUDENTI/STUDENTESSE	Area servizi allo studente
	2SER-STUD	SEGRETERIA STUDENTI DIGITALE	Area organizzazione e sistemi informativi
	3SER-STUD	CITTADINANZA E PARTECIPAZIONE STUDENTESCA	Area servizi allo studente
	4SER-STUD	STUDENT JOURNEY UNIRSI	Area servizi allo studente
	5SER-CS	MIGLIORAMENTO COMUNICAZIONE INTERNA CON RIGUARDO ALL'IMPLEMENTAZIONE DELL'EFFICACIA	Area servizi allo studente
	6SER-SUA	RETE DELLA QUALITA' DI ATENEO (RQA) - SUA	Direttore generale (Staff)
	7SER-R3M	RETE DELLA QUALITA' DI ATENEO (RQA) - RICERCA E 3M	Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione
	8SER-VE	RETE DELLA QUALITA' DI ATENEO (RQA) - VOTO ELETTRONICO	Area affari generali, appalti e patrimonio Area organizzazione e sistemi informativi
	9SER-AM	ASSET MANAGEMENT - LE SCOTTE	Area edilizia
	10SER-CGT	OPEN CGT	Direttore generale (Centri di servizio)
	11SER-ORIENT	MIGLIORARE LE ATTIVITA' DI ORIENTAMENTO D'ATENEO	Area servizi allo studente
	12SER-UTINT	PROFILAZIONE DELLE UTENZE INTERNE	Area organizzazione e sistemi informativi
	13SER-INFR	SERVIZI DI INFRASTRUTTURA DI IDENTITY E ACCESS MANAGEMENT	Area organizzazione e sistemi informativi
	14SER-PRES	ASSET MANAGEMENT - CITTADINANZA STUDENTESCA	Direttore generale (Presidi)
TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (Tac)	1TAC-GOVIND	CONTABILITA' DIREZIONALE E GOVERNO DEGLI INDICATORI	Direttore generale (Staff DG) Area organizzazione e sistemi informativi Area del sistema contabile
	2TAC-WEB	AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - WEB	Direttore generale (Staff)
	4TAC-CON	AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE - CONCORSI E CODICE DI COMPORTAMENTO	Staff del Rettore

LINEE STRATEGICHE	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO	ORGANO/AREA RESPONSABILE
	5TAC-APP	QUALIFICAZIONE DELLA STAZIONE APPALTANTE	Area affari generali, appalti e patrimonio
	6TAC-AF	ASSESSMENT FASCICOLI	Area organizzazione e sistemi informativi
EFFICIENZA, EFFICACIA, ECONOMICITA' (EEE)	1E3-DT	IMPLEMENTAZIONE DATA BASE DOTTORATI DI RICERCA	Area servizi allo studente in collaborazione con Area organizzazione e sistemi informativi
	2E3-PERS	PROGRAMMAZIONE - MONITORAGGIO PENSIONAMENTI	Area del personale
	4E3-SIC	AUMENTARE LA SICUREZZA E PROTEZIONE DEI DATI	a) Area organizzazione e sistemi informativi, Staff del Rettore b) Area organizzazione e sistemi informativi
	6E3-PC	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CICLO PASSIVO	Area del sistema contabile in collaborazione con Area organizzazione e sistemi informativi
	8E3-CI	COMUNICAZIONE E IMMAGINE - CONCORSI	Direttore generale (Staff) in collaborazione con Area Personale (AP)
	10E3-SPP	AGGIORNAMENTO REGOLAMENTI DI ATENEIO IN AMBITO SICUREZZA	Staff del Rettore
	11E3-SPP	ASSET MANAGEMENT - LABORATORI	Staff del Rettore
	12E3-ATT	POTENZIAMENTO ATTIVITA' DIPARTIMENTI	Direttore generale (Staff)
	13E3-DVR	AGGIORNAMENTO DOCUMENTI DI VALUTAZIONE DEI RISCHI (DVR) PER SINGOLI EDIFICI	Staff del Rettore
	14E3-OOCC	Analisi del processo di trasmissione delle proposte di delibera da parte degli uffici competenti e della distribuzione ai componenti gli Organi della documentazione relativa alle proposte stesse.	Direttore generale (Staff)
	15E3-DIG	VOTO ELETTRONICO	Area affari generali, appalti e patrimonio
	16E3-FAC	FACILITY MANAGEMENT	Area edilizia
	17E3-LAB	MAPPA DEI LABORATORI	Area Personale
	18E3-MR	Redazione procedure relative alle attività della Segreteria del Rettore in vista del fine mandato rettorale.	Staff del Rettore
19E3-OOCC	Analisi del processo di presentazione delle proposte agli Organi Collegiali.	Direttore generale (Staff)	

In applicazione di quanto previsto dalla Survey Policy di Ateneo⁵, insieme al presente Piano, sarà pubblicata sulla relativa sezione delle pagine web Amministrazione trasparente la programmazione e calendarizzazione delle indagini sinora previste per il 2022 (Yearly Survey Scheduling 2022).

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

Anche per il 2022 è stato aggiornato e rivisto il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) che, dopo il parere favorevole espresso dal Nucleo di Valutazione il 15.1.2021, è stato presentato al Consiglio di Amministrazione per la sua adozione il 29.3.2022.

⁵ <https://www.unisi.it/ateneo/progetti-di-ateneo/survey-policy-di-ateneo>

Le modifiche tengono conto delle “Linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale inclusivo” approvate nel 2021 dagli organi di governo dell’Ateneo, nonché dei feedback ricevuti informalmente nell’ambito del processo di valutazione a chiusura del ciclo della performance 2020, sia dai vari attori/attrici coinvolti/e, sia da parte del Comitato Unico di Garanzia d’Ateneo.

Si evidenzia, in particolare, l’esigenza rilevata da valutatori/trici e valutati/e di una maggiore differenziazione dei giudizi, anche in termini di miglioramento/peggioramento relativo (tra valutati ovvero nel tempo); a tal fine è stata ampliata la scala di valori, portandola da 10 a 20.

Per quanto riguarda la performance individuale e le relative misurazione e valutazione si rinvia al SMVP di cui sopra, disponibile sul portale di ateneo:

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

Per ciò che concerne più propriamente gli incentivi, trattandosi di materie rimesse alla contrattazione, come suggerito dal Nucleo di Valutazione, si rinvia al CCNL e ai contratti integrativi d’Ateneo, disponibili sul portale di ateneo:

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

2.2.3. Politiche di assicurazione della qualità⁶

Nell’a.a. 2019/2020 l’ormai consolidata procedura di rilevazione delle opinioni degli studenti ha dovuto confrontarsi, come tutte le attività promosse negli Atenei, con l’emergenza epidemiologica da COVID19. Nel marzo 2020, all’avvio della prima fase di lockdown nazionale, i Nuclei di Valutazione si sono interrogati sulla reale capacità di cogliere, per il secondo semestre dell’anno accademico, le opinioni degli studenti su una didattica che stava diventando a distanza tramite il modello di questionario adottato fino a quel momento.

Il Nucleo di Valutazione (NdV) e il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) hanno lavorato alla progettazione del questionario da adottare per il secondo semestre dell’a.a. 2019/2020, anche in collaborazione con un gruppo di lavoro appositamente costituito (gdl “Revisione questionario valutazione didattica da parte degli studenti”, D.D.G. rep. n. 1196/2020 29.04.2020), di cui ha fatto parte personale dell’Ufficio valutazione e supporto al Nucleo, dell’Ufficio gestione della domanda e servizio statistico e dell’Ufficio Affari generali studenti, coordinato dal Dirigente dell’Area Organizzazione e Sistemi informativi (AOSI).

La comunicazione dell’adozione di un nuovo questionario è stata indirizzata a studenti, docenti e personale coinvolto nella procedura direttamente dal Rettore. La campagna di comunicazione sulle nuove modalità di rilevazione è stata curata online dall’Ufficio comunicazione e portale d’Ateneo.

Al tema è stato dedicato uno degli incontri di Virtual Studium, la rassegna di appuntamenti quotidiani online organizzata dall’Ateneo nei mesi del lockdown, con l’intervento dei Presidenti di NdV e PQA (25.05.2020, “Didattica in trasformazione”, con i professori Andrea Garzelli e Giulio Ghellini, video n. 61).

L’Università di Siena ha confermato, in un’ottica di completa trasparenza verso studenti, futuri studenti e cittadini in generale, la scelta compiuta ormai anni fa di rendere pubbliche tutte le

⁶ Tratto dalla Relazione NdV Rilevazione opinioni studenti e laureandi –Nuclei 2021

<https://www.unisi.it/ateneo/governo-e-organizzazione/organi-di-ateneo/attività-del-nucleo-di-valutazione>
Per il Sistema di assicurazione di qualità vedasi <https://www.unisi.it/ateneo/assicurazione-della-qualità>

valutazioni, anche dei singoli insegnamenti, a meno di negazione esplicita da parte del docente, che si verifica in percentuali irrisorie. I risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti sono, dunque, consultabili sulla pagina web di Ateneo "Risultati della valutazione della didattica".

Si vuole, infine, sottolineare l'organizzazione delle "Giornate della Restituzione" dei risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti. Grazie a tali giornate si sono raggiunti due importanti obiettivi. Da un lato tali occasioni hanno rappresentato un momento utile a rendere esplicito a tutti, docenti e studenti, come una riflessione comune su quanto percepito dagli studenti possa innescare una e una collettiva sulle criticità e sui punti di forza che caratterizzano i Corsi di Studio. Dall'altro, tale attività ha reso possibile un forte coinvolgimento della componente studentesca che, in particolare in alcuni dipartimenti, è stata responsabilizzata nel preparare analisi e commenti ai dati dell'indagine.

In tale ambito è sempre più sentita l'esigenza di un'azione sinergica tra il PQA, il NdV e le CPDS⁷ nella messa a sistema di una tale iniziativa, predisponendo, anche sulla base delle buone pratiche emerse nei suddetti incontri, delle Linee guida utili a dare maggiore uniformità, sia nelle tempistiche, sia nelle modalità organizzative, alle Giornate della Restituzione. Giornate che si ritiene possano nel prossimo futuro positivamente integrarsi, anche temporalmente, alla oramai consolidata prassi della Settimana della Valutazione.

Nell'ambito delle proprie attività di audit in Ateneo, il Nucleo di Valutazione ha incontrato, durante la riunione del 26 aprile 2021, la Delegata del Rettore al Placement che ha illustrato l'utilizzo in Ateneo delle informazioni relative alle Indagini AlmaLaurea e ha presentato due progetti portati avanti da USiena, uno con il Consorzio AlmaLaurea e con AlmaLaurea S.R.L per creare un ecosistema di servizi innovativi per favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro e l'altro con la Regione Toscana e gli altri Atenei toscani per monitorare la rispondenza tra l'offerta formativa e la domanda di lavoro.

2.2.4. Integrazione tra ciclo della performance, piano delle azioni positive PAP, bilancio di genere e *Gender Equality Plan* (GEP)

L'Ateneo riconosce il ruolo fondamentale della promozione delle pari opportunità, della parità e, in particolare, della parità di genere, al fine di creare un ambiente universitario il più possibile inclusivo e rispettoso di tutte le diversità e un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo. L'Università di Siena si propone, quindi, di potenziare la prospettiva di genere nelle diverse azioni programmate.

Al fine di favorire la creazione di un contesto lavorativo/universitario improntato all'equilibrio di genere e di programmare le più idonee azioni per realizzare l'effettiva parità di genere, l'Ateneo sta rafforzando gli strumenti di gender mainstreaming di seguito illustrati:

- Il Bilancio di Genere (BdG);
- Il Piano di uguaglianza di genere - Gender Equality Plan (GEP);
- Il Piano triennale delle Azioni Positive (PAP).

2.2.4.1. Il Bilancio di genere

Il Bilancio di genere dell'Università di Siena è stato redatto in base alle "Linee guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani" a cura del Gruppo CRUI per il Bilancio di Genere – Fondazione CRUI (settembre 2019). Esso rappresenta il documento che l'Università di Siena fa proprio al fine di fotografare la distribuzione di genere alla luce delle differenti componenti dell'Ateneo (personale docente, tecnico amministrativo e popolazione studentesca). Il Bilancio espone:

⁷ Commissioni paritetiche docenti studenti.

1. un'analisi riguardante il dato della partecipazione di donne e uomini negli organi di gestione dell'Ateneo;
2. le azioni promosse a favore dell'eguaglianza di genere;
3. la costruzione di un modello sistemico di dati per la redazione di linee guida per bilancio di genere dell'Ateneo.

Il Magnifico Rettore ha dato vita a un progetto di analisi e di confronto sulla reale identità dell'Università di Siena con la costituzione di un "Gruppo di coordinamento sul Bilancio di Genere".

Il gruppo di coordinamento ha utilizzato il modello e gli indicatori proposti dalle "Linee guida CRUI" a supporto della costruzione della relazione a cui ha aggiunto indicatori propri particolarmente rilevanti.

Al tal fine è stato costruito il cruscotto degli indicatori CRUI, che applicato ai dati dell'Ateneo consente non solo di avere un quadro aggiornato in tempo reale dell'equilibrio di genere nella composizione dei principali organi e di conoscere più a fondo l'istituzione, ma anche di valutare politiche e programmi per stabilire le priorità alla luce degli obiettivi di eguaglianza costituzionale, promuovendo un'azione integrata per l'attuazione di politiche pubbliche efficaci ed efficienti.

Rimandando al documento completo allegato 2 "*Relazione bilancio di genere*" al presente piano⁸ per un esame accurato delle risultanze, il Bilancio di Genere dell'Ateneo evidenzia una situazione caratterizzata da un positivo dinamismo. Se da una parte infatti è certamente possibile riscontrare una situazione troppo sbilanciata verso la componente maschile, soprattutto per quanto concerne il personale docente e in generale i ruoli apicali (carriere e governance), dall'altra è egualmente ravvisabile una significativa tendenza generale al ri-equilibrio del gap di genere, tendenza che lascia ben sperare per il futuro.

Risulta estremamente importante proseguire nelle azioni intraprese per accelerare e rendere ancora più significative le dinamiche virtuose che stanno gradualmente conducendo il nostro ateneo a un Bilancio di genere più equo e a un riallineamento (sostanziale e non meramente aritmetico) tra componente maschile e femminile.

2.2.4.2. Il piano per l'ugaglianza di genere – *Gender Equality Plan (GEP)*

Nell'ambito della parità di genere, uno degli obiettivi di performance per l'anno 2022 è l'adozione del proprio piano per l'ugaglianza di genere (*Gender Equality Plan, GEP*) che sarà a breve presentato agli organi per la sua approvazione.

Per la stesura di questo suo primo GEP, l'Ateneo ha potuto contare su risorse, servizi e buone prassi già sperimentate e, in alcuni casi, consolidate nel corso degli anni: l'ultimo "Bilancio di Genere" è di giugno 2021⁹, il Piano di Azioni Positive (PAP) è alla sua seconda programmazione triennale e, a fine gennaio 2022, è stato ufficialmente adottato per il periodo 2022/2024, il label europeo "HR Excellence in Research" è stato appena assegnato al nostro Ateneo¹⁰.

⁸ Il bilancio di genere è comunque disponibile sul portale di ateneo

<https://www.unisi.it/ateneo/adempimenti/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-di-genere>

⁹ <https://www.unisi.it/unisilife/notizie/pubblicato-il-bilancio-di-genere-delluniversita-di-siena>

¹⁰ *Action Plan* nell'ambito della *Human Resources Strategy for Researchers* che prevede una sezione dedicata all'equilibrio di genere; l'attuale action Plan, frutto di un lavoro sinergico di quasi due anni, è stato approvato dagli organi collegiali ed inviato alla Commissione Europea a novembre 2021 per la valutazione, l'11 marzo 2022 la candidatura dell'Università di Siena è stata accettata.

Ciò ha permesso al gruppo di lavoro, costituitosi in occasione della redazione del GEP, di attivare rapidamente tutta una serie di canali e risorse e di attingere ad esperienze e dati già validati anche in ambito collegiale.

L'adesione e il supporto istituzionale sono infatti prioritari in questo tipo di processo, al fine di garantirne l'effettiva applicazione e di monitorare l'implementazione nel tempo di quanto proposto.

È in corso di ultimazione la definizione degli obiettivi strategici, azioni e misure specifiche in risposta alle criticità rilevate. In relazione ad essi verranno attribuite risorse e responsabilità e concordate le tempistiche. L'approvazione del GEP da parte degli organi collegiali avverrà previa consultazione con vari stakeholders.

2.2.4.3. Il Piano triennale di azioni positive (PAP)

La stesura definitiva del PAP dell'università di Siena è avvenuta in un contesto ancora emergenziale da COVID-19 ed è stata preceduta da una serie di incontri e confronti con la Consigliera regionale di parità, la Consigliera di fiducia, il Rettore, la Prorettore delegata alla disabilità, il Direttore generale, il Consiglio studentesco e l'Osservatorio di genere dell'Ateneo. Il PAP 2022/2024 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere positivo della Consigliera provinciale di parità e del Senato Accademico, nella seduta del 28 gennaio 2022.

L'individuazione degli obiettivi e delle azioni da sviluppare nel triennio 2022/2024 tiene conto di quanto emerso dalle rilevazioni del Benessere organizzativo e di *customer satisfaction* interna, promosse annualmente dall'Ateneo nell'ambito del progetto *Good Practice*, di quanto emerso, nel corso dell'anno, dall'ascolto di colleghe e colleghi e dalle relazioni della Consigliera di fiducia. Il CUG ha, inoltre, tenuto conto delle analisi presentate nel primo Bilancio di genere dell'Ateneo, approvato nel giugno 2021 al termine dei lavori dell'apposito Gruppo di coordinamento. In questo stesso anno l'Ateneo ha anche adottato, grazie all'attività del Tavolo di lavoro per il Linguaggio di Genere inclusivo e con la partecipazione del CUG, le "Linee guida per un linguaggio amministrativo e istituzionale inclusivo", altro importante passo avanti per una declinazione non sessista del linguaggio di lavoro in uso presso l'Amministrazione.

Il Piano di Azioni Positive è un documento programmatico che contiene iniziative indirizzate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità tra uomini e donne. Per fare del pensiero un'azione.

Il PAP mira a:

- rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro e nello studio;
- sostenere la diffusione di culture e pratiche ispirate ai principi formali delle pari opportunità e del contrasto ad ogni forma di discriminazione;
- garantire l'effettiva partecipazione di lavoratrici e lavoratori, studentesse e studenti alla vita dell'Ateneo;
- migliorare il clima lavorativo e di studio;
- favorire la condivisione dei valori di equità e di rispetto della dignità.

Le azioni promosse dal CUG sono estese, in linea di principio e ove possibile, a tutta la comunità universitaria e sono riferite ai tre principali ambiti di intervento previsti dal precedente PAP e dalle Direttive della Presidenza del Consiglio dei ministri:

1) Benessere organizzativo, welfare aziendale e conciliazione dei tempi di vita e lavoro

- a) Azioni di sostegno alla genitorialità e alla conciliazione vita lavoro

- b) Convenzioni trasporti e residenzialità
- c) Monitoraggio forme di lavoro agile e telelavoro
- d) Prevenzione in un'ottica di genere
- e) Sportello di ascolto psicologico
- f) Valutazione della performance

2) Formazione, comunicazione e sensibilizzazione

- a) Attività di studio e ricerca
- b) Collaborazione con comunità studentesca e uRadio
- c) Formazione e didattica sul tema LGBTQI+
- d) Linguaggio inclusivo
- e) Revisione Codici di Ateneo in materia (molestie sessuali, Codice etico, Codice comportamento)
- f) Servizio di ascolto e inclusione e Carriera Alias

3) Pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e inclusività

- a) Comunicazione strumenti esistenti PTA vittima di violenza
- b) Equalpanel
- c) Osservatorio identità di genere e orientamento
- d) Percorso sostegno agli studenti e alle studentesse vittime di violenza sessuale
- e) Rafforzamento ruolo del CUG
- f) Università inclusiva

Per i dettagli delle azioni, si faccia riferimento all'allegato 3 "PAP 2022-2024" al presente piano.

2.3. Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sottosezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" descrive la pianificazione per il triennio 2022-2024 e si pone in continuità con il Piano per la prevenzione della corruzione adottato dall'Ateneo nel 2013, con programmazione triennale delle misure e annualmente aggiornato, sulla base dei risultati raggiunti, riprogrammando le attività in un'ottica di visione triennale¹¹.

Gli obiettivi fissati e le misure programmate fanno riferimento ad un'accezione del concetto di corruzione più ampia della fattispecie penale. Con la legge 190/2012, infatti, è stata delineata una nozione ampia di "*prevenzione della corruzione*", secondo il termine di *maladministration*, che comprende tutti gli atti e i comportamenti di un pubblico dipendente che, anche se non consistenti in specifici reati, evidenzino un malfunzionamento dell'amministrazione, presupponendo che il cattivo andamento dell'azione amministrativa (con particolare riferimento alla confusione dei ruoli, alla scarsa chiarezza delle procedure e delle responsabilità) possa favorire comportamenti "inappropriati".

In questo senso la prevenzione della corruzione diventa uno strumento utile al miglioramento della gestione ed alla piena attuazione dei principi costituzionali sul governo della cosa pubblica.

Il documento di programmazione "*Pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022-2024*", allegato 4 al presente piano, è redatto tenendo presente le normative di riferimento, le delibere A.N.AC.¹², le

¹¹ Al momento della redazione della presente sottosezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" il Piano in vigore è il PTPCT 2021-2023 approvato dal CdA nella seduta del 26 marzo 2021:

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

¹² In particolare: gli orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza delineati da A.N.AC. durante l'incontro del 3 febbraio 2022 con i Responsabili per la prevenzione della corruzione; la delibera A.N.AC. n. 1064/2019; la delibera ANAC n. 1208/2017

misure definite nei precedenti Piani anticorruzione e trasparenza dell'Ateneo di Siena, le attività di monitoraggio. Si compone di tre capitoli:

I. Parte generale

Si richiamano gli obiettivi strategici 2020-2022, definiti dal CdA¹³, che hanno portato l'attenzione su tre aspetti fondamentali:

- a) la trasparenza ed in particolare l'informatizzazione dei flussi che alimentano la sezione amministrazione trasparente,
- b) il coordinamento dei contenuti del Piano anticorruzione al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione, ed in particolare, col Piano della performance,
- c) la formazione del personale, che dovrà essere orientata ad un innalzamento del livello qualitativo;

Si descrivono soggetti, ruoli e responsabilità nella gestione della prevenzione della corruzione, per concludere con il procedimento di elaborazione della pianificazione.

II. Analisi del contesto

Si acquisiscono le informazioni utili a comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'Università sia per via delle specificità dell'ambiente in cui si opera in termini di strutture territoriali e di dinamiche sociali, economiche e culturali, sia per via delle caratteristiche organizzative interne. Conseguentemente si possono definire misure adeguate a contrastare, in modo approfondito e realistico, i rischi corruttivi. Per poter esprimere al meglio le proprie potenzialità, ogni esercizio di valutazione richiede innanzitutto una oculata e ragionata valutazione del contesto di riferimento dell'organizzazione. A tal fine risulta fondamentale individuare sia i punti di forza e di debolezza dell'Università di Siena, sia le opportunità e le minacce presenti e future del contesto in cui l'Ateneo è e sarà chiamato ad operare. Tale analisi è necessaria per poter comprendere il presente quale risultante del passato nel quale l'amministrazione ha operato e, conseguentemente, "proiettare", in modo opportuno e realistico, il futuro percorso di sviluppo per raggiungere gli obiettivi "immaginati".

L'analisi del presente ha una duplice valenza: interna ed esterna. Da un lato, permette di comprendere il substrato organizzativo-gestionale sul quale implementare le linee strategiche e individuare, conseguentemente, le azioni necessarie per poter proseguire, in modo efficace ed efficiente, lungo il percorso strategico di sviluppo individuato; dall'altro permette di comprendere le caratteristiche e le competenze della stessa amministrazione sulle quali poter puntare o rispetto alle quali dover approntare degli idonei programmi di sviluppo. In ottica esterna, l'analisi del presente permette di individuare le potenziali linee evolutive dell'ambiente in cui l'amministrazione sarà chiamata ad operare, e le difficoltà/minacce che in quello stesso ambiente potrebbero ostacolare il cammino immaginato dall'amministrazione.

III. Valutazione e gestione del rischio

La valutazione è un momento fondamentale del processo di gestione del rischio. Un'accurata valutazione del rischio consente di impostare in modo mirato ed efficace la strategia di prevenzione e richiede molto tempo ed il coinvolgimento di molti soggetti dell'organizzazione.

Come per i precedenti Piani, i principi utilizzati per la valutazione e la gestione del rischio applicati nel presente piano sono desunti dai "Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010", che rappresentano

¹³ Definiti dal CdA con delibera n. 6/2020, in armonia con gli obiettivi strategici d'Ateneo e in una linea di continuità con quelli del precedente triennio.

l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management".

Richiamiamo alcuni dei principi delle UNI ISO 31000:2010 che sono stati costantemente tenuti presenti nell'elaborazione del presente piano:

- il Rischio è l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi, esso dipende dall'incertezza (non dagli eventi) e dalle conseguenze che l'incertezza ha sui nostri obiettivi¹⁴, i tre tipi di incertezza sugli eventi di corruzione sono: l'incertezza nella gestione dei processi¹⁵, l'incertezza Etica¹⁶ e l'incertezza nelle relazioni¹⁷;
- la gestione del rischio crea e protegge il valore (salute e sicurezza delle persone, rispetto dei requisiti cogenti, consenso presso l'opinione pubblica, qualità del servizio, gestione dei progetti, reputazione, ecc.) tiene conto dei fattori umani e culturali (capacità, percezioni e aspettative delle persone esterne ed interne che possono facilitare o impedire il raggiungimento degli obiettivi) è trasparente e inclusiva (coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione)¹⁸;
- la gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione¹⁹, non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione, essa fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento;
- la gestione del rischio è "su misura"²⁰, ossia è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione.

La gestione del rischio, quindi, 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:

- 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.

¹⁴ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principio «d»

¹⁵ Non sapere come sono gestiti i processi, Non sapere se le leggi, i regolamenti e le procedure sono applicate in modo omogeneo in tutta l'organizzazione, Non sapere se il sistema "reale" dei poteri coincide con il sistema "formale" definito dall'amministrazione (organigramma), Non accorgersi di eventuali monopoli interni all'amministrazione.

¹⁶ Scarsa motivazione del personale, Scarsa capacità di definire gli obiettivi dell'ente, Scarsa capacità di definire e veicolare valori di etica pubblica.

¹⁷ Mancata individuazione degli interessi privati che possono interferire con i processi pubblici, Scarsa "qualificazione" dei fornitori e dei consulenti.

¹⁸ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principi «a», «h» e «i»

¹⁹ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principio «b»

²⁰ UNI ISO 31000:2010, punto 3: Principio «g»

Le misure per la prevenzione della corruzione e il potenziamento della trasparenza amministrativa sono dettagliatamente descritte nell'allegato 4 "*Pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022-2024*" al presente piano.

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1. Struttura organizzativa

L'articolazione amministrativa dell'Università degli Studi di Siena è pubblicata alla pagina [Ateneo – Governo e organizzazione – Uffici e amministrazione \(unisi.it\)](#).

Rettore

- Segreteria del Rettore
- Divisione legale e avvocatura
- Servizio di prevenzione e protezione

Direzione generale

- Settore programmazione
- Segreteria di direzione
- Archivio storico
- Ufficio stampa, comunicazione istituzionale e stampa digitale
 - Settore stampa
 - Settore comunicazione istituzionale e stampa digitale
- Ufficio organi collegiali
- Ufficio assicurazione di qualità
- Servizio di sorveglianza sanitaria
- Servizio di buone pratiche per lo sviluppo sostenibile
- Museo Nazionale dell'Antartide "Felice Ippolito"
- Ufficio valutazione e supporto al Nucleo

Area affari generali, appalti e patrimonio

- Divisione appalti, convenzioni e patrimonio
 - Ufficio economato
 - Ufficio gare e appalti
 - Ufficio convenzioni e procedimenti elettorali
- Divisione atti normativi e affari istituzionali

Area del personale

- Divisione trattamenti economici e pensioni
 - Ufficio pensioni
 - Ufficio stipendi
 - Ufficio trattamenti economici
- Divisione personale docente e rapporti con il Servizio Sanitario
 - Ufficio personale docente
 - Ufficio rapporti con il Servizio Sanitario e gestione del personale convenzionato
- Divisione personale tecnico amministrativo
 - Ufficio affari sociali
 - Ufficio gestione risorse umane e relazioni sindacali
 - Settore gestione orario di lavoro
 - Servizio formazione del personale
 - Ufficio concorsi

Area edilizia

- Divisione tecnica
 - Ufficio gestione manutenzione e progetti di adeguamento-AE
 - Ufficio servizi amministrativi e contabili-AE

Area ricerca, biblioteche, internazionalizzazione e terza missione

- Divisione coordinamento sistema bibliotecario
 - Biblioteca di Area Umanistica
 - Biblioteca di Area Medico – Farmaco – Biologica
 - Biblioteca di Area Giuridico – Politologica “Circolo Giuridico”
 - Biblioteca di Area Economica
 - Biblioteca di Area Scientifico – Tecnologica
 - Ufficio servizi di supporto alle Biblioteche

- Divisione research and grants management
 - Ufficio supporto alla gestione amministrativa dei progetti nazionali ed internazionali
 - Liaison office
 - Settore Servizi di supporto alla progettazione
- Divisione terza missione
 - Servizio supporto eventi culturali e convegnistici
 - Settore Servizio e-learning di supporto alla didattica, alla formazione continua, alla fruizione di piattaforme di collaborazione on-line
- Divisione relazioni internazionali
 - Ufficio sviluppo e gestione relazioni internazionali
 - Settore Servizi di supporto alla mobilità internazionale
- Ufficio Servizi amministrativi e contabili-ARB13

Area servizi allo studente

- Divisione corsi di I e II livello e formazione degli insegnanti
 - Ufficio servizi agli studenti - via Mattioli
 - Ufficio affari generali studenti
 - Ufficio progettazione corsi e programmazione - via Mattioli
 - Ufficio relazioni con il pubblico (URP) e International Place
 - Ufficio servizi agli studenti - Porta Romana
 - Ufficio progettazione corsi e programmazione - Porta Romana
 - Settore PRODID – DISPOC
 - Settore PRODID – DIISM
 - Uffici studenti e didattica Dipartimenti
 - Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia
 - Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Economia Politica e Statistica
 - Ufficio studenti e didattica del Campus di Arezzo
 - Settore specializzazione per il sostegno
 - Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze della Vita
 - Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali
 - Ufficio studenti e didattica Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici
 - Ufficio studenti e didattica Dipartimento di filologia e critica delle letterature antiche e moderne
- Divisione corsi di area sanitaria e post laurea
 - Ufficio master e corsi
 - Ufficio progettazione corsi e programmazione - Le Scotte
 - Ufficio scuole di specializzazione
 - Ufficio servizi agli studenti - Le Scotte
 - Ufficio per il dottorato di ricerca
 - Settore sezione procedure concorsuali per l'ammissione ai Corsi di Studio I e II livello dell'area scienze biomediche e mediche
- Divisione orientamento, sostegno allo studio e career service
 - Placement Office – Career Service
 - Ufficio accoglienza disabili e servizi DSA
 - Ufficio borse e incentivi allo studio
 - Ufficio orientamento e tutorato
- Ufficio ordinamenti didattici

Area organizzazione e sistemi informativi

- Divisione documentale e conservazione
 - Ufficio protocollo
- Divisione processi e architetture
 - Settore design e sviluppo servizi Web & Mobile
- Ufficio dati e metadati
- Ufficio esercizio e tecnologie
- Ufficio gestione della domanda e servizio statistico

Area sistema contabile

- Divisione ragioneria

- Ufficio bilancio e fiscalità
 - Settore fiscale
- Ufficio flussi economici e finanziari
- Ufficio controlli contabili e analisi dati
- Ufficio supporto contabile alle strutture dell'Ateneo

Presìdi di Ateneo

- Presidio Mattioli
- Presidio Le Scotte
- Presidio Pian dei Mantellini - Porta Laterina
- Presidio Polo Umanistico
- Presidio San Francesco
- Presidio San Miniato
- Presidio San Niccolò
- Presidio di Arezzo

Segreterie amministrative Dipartimenti

- Segreteria amministrativa Dipartimento di Biotecnologie Mediche
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Biotecnologie, Chimica e Farmacia
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Economia Politica e Statistica
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Filologia e Critica delle Letterature Antiche e Moderne
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Giurisprudenza
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione e Scienze Matematiche
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Medicina Molecolare e dello Sviluppo
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze della Vita
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze Fisiche, della Terra e dell'Ambiente
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze Mediche, Chirurgiche e Neuroscienze
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Scienze Storiche e dei Beni Culturali
- Segreteria amministrativa Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici

Centri di Ateneo

- Sistema museale universitario-senese (SIMUS)
- Santa Chiara LAB
- Centro per l'innovazione e la qualità nell'apprendimento permanente - UnisiAP
- Centro linguistico dell'Università degli studi di Siena (C.L.A.)
- Centro di Geotecnologie per le ricerche geologiche, finalizzate, applicate e di sviluppo e per la formazione professionale
- Centro di servizi e supporto Campus di Arezzo

Accanto al personale afferente alle strutture organizzative sopra indicate, si affianca il personale del settore ricerca dei Dipartimenti che completa il quadro organizzativo, con un'afferenza diretta alle Strutture dipartimentali.

Particolare utilità riveste l'[organigramma "cliccabile"](#), che mostra con immediatezza contatti, responsabilità di posizione organizzativa, personale afferente e mission delle strutture, disponibile sul portale di Ateneo:

https://www.unisi.it/sites/default/files/allegati/2022_04_12_organigramma_cliccabile.pdf

La visione d'insieme fornisce d'impatto l'esatta articolazione, complessiva e dinamica, in unità organizzative di I e II livello (rispettivamente in uffici/servizi/presidi/centri di servizio/segreterie dipartimentali e in divisioni) e di vertice (aree), unitamente ai settori (articolazione interna formalizzata di U.O. di I livello), dell'amministrazione generale.

Le posizioni organizzative ricoperte da personale di categoria EP e D, inerentemente a Divisioni e Uffici/Servizi/simili, sono pubblicate all'indirizzo con CV allegato.

3.2. Organizzazione del lavoro agile e del Telelavoro

Il programma di gestione del Lavoro agile ordinario è stato redatto ai sensi della Legge 22 maggio 2017 n. 81, della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 1 giugno 2017 n.3, del DPCM del 23 settembre 2021, del Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021 recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni, delle **“Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche”** redatte ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del citato decreto dell'8 ottobre 2021 poi acquisite dalla Conferenza unificata del 16 dicembre 2021.

Il presente programma è stato oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali e con il Comitato Unico di Garanzia CUG.

3.2.1. Stato di attuazione e di sviluppo del lavoro agile anni 2020-2021 - “Da dove si parte?”

3.2.1.1. Adozione del Lavoro agile emergenziale – anni 2020-21

Nel corso dell'emergenza pandemica da Covid-19 il lavoro agile ha rappresentato la modalità prevalente di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020 n. 27. In questo modo si è cercato di tutelare la salute delle/dei lavoratrici/tori delle pubbliche amministrazioni e, di conseguenza e per quanto possibile, di garantire la continuità dei servizi erogati. Così a partire da marzo 2020 anche all'Università di Siena è stato disposto d'ufficio il collocamento in Lavoro agile in deroga agli obblighi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Successivamente l'Ateneo si è adeguato alle disposizioni normative nazionali e regionali attraverso Provvedimenti Dirigenziali che di volta in volta restringevano o incrementavano le attività in presenza dei lavoratori in relazione all'evolversi dell'emergenza epidemiologica.

La modalità “agile” ha rappresentato la modalità prevalente di svolgimento della prestazione lavorativa del personale per tutto l'anno 2020, fatte salve le attività indifferibili da rendere in presenza indicate nei vari provvedimenti interni. Nel corso del 2021, grazie al miglioramento della situazione sanitaria, c'è stato un graduale recupero del lavoro in presenza, con un rientro scaglionato nel tempo. La DDG Prot. n. 104919 del 18/06/2021 è stata l'ultima disposizione amministrativa a regolare il Lavoro agile emergenziale, prevedendo lo svolgimento del lavoro agile in misura non superiore al 30% su base giornaliera o settimanale del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità, compatibilmente con le potenzialità organizzative e l'effettività dei servizi erogati. Il sistema di rotazione del personale ha consentito comunque ad un numero rilevante di dipendenti di fruire del lavoro agile pur nel rispetto del 30% massimo che viene calcolato sull'organico complessivo di ogni struttura.

Di seguito si presenta il quadro riepilogativo dello stato di attuazione del Lavoro agile dell'anno 2021 fino al 15 novembre, cioè fino all'entrata in vigore del Lavoro agile ordinario.

TABELLA 1 - Personale in servizio al 1° gennaio 2021 compreso quello convenzionato con l'AOUS.

Uomini	292
Donne	568
Totale	860

TABELLA 2 - Unità di personale che ha prestato attività lavorativa in modalità agile almeno un giorno nel 2021 per genere, alla data del 15 Novembre 2021 (ultimo giorno di Lavoro agile emergenziale).

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	1-15Nov
Uomini	200	203	214	212	187	151	146	135	142	123	98
Donne	434	439	434	430	403	371	357	331	336	319	276
Totale	634	642	648	642	590	522	503	466	478	442	374

TABELLA 3 - Giornate lavorate in modalità agile anno 2021 per genere

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	1-15 Nov
Uomini	1816	2110	2803	2325	1632	1019	925	603	851	788	315
Donne	4434	4975	6584	5484	3776	2429	2172	1531	1973	1986	874
Totale	6250	7085	9387	7809	5408	3448	3097	2134	2824	2774	1189

Per valutare correttamente la quota organico dei lavoratori agili dobbiamo confrontare i dati della Tabella 3 con quelli della successiva Tabella 4, la quale riporta i dati complessivi dei giorni lavorati e il rapporto percentuale dei giorni in modalità agile. Come si può vedere, fino al mese di Aprile 2021 le giornate di Lavoro agile sono state prevalenti su quelle in presenza, mentre successivamente oscillano intorno al 30%, con ciò confermando un sostanziale adeguamento alle disposizioni amministrative.

TABELLA 4 - Giornate lavorate complessive anno 2021 per genere²¹

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	1-15Nov
Uomini	3885	4615	5190	4735	4614	3726	4139	2917	4405	4338	2048
Donne	7819	8977	10274	9246	8939	7288	7761	5479	8539	8576	4033
Totale	11704	13592	15464	13981	13553	11014	11900	8396	12944	12914	6081
%gg Lavoro agile	52,4	52,1	60,7	55,8	39,9	31,3	26	25,4	21,8	21,5	19,5

Sempre nel 2020 con la D.D.G. n. 2423, Prot. n. 155058 dell'11/09/2020, si è proceduto a garantire ai lavoratori fragili il lavoro agile continuativo previa specifica richiesta di visita medica, di cui all'art. 41, comma 2, lett. C) del D.Lgs. n. 81/2008, effettuata presso il medico competente di Ateneo.

Alla data del 31 dicembre 2021 hanno usufruito di questa misura n. 39 lavoratori fragili di cui 1 lavoratrice in convenzione con l'AOUS.

Stessa misura è applicata al personale avente nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, o avente familiari

²¹ Lavoro in sede, Lavoro agile, Telelavoro, Missione, Servizio fuori sede, Corso di Formazione; sono esclusi i giorni di assenza in altro modo giustificati.

conviventi immunodepressi dietro presentazione di idonea certificazione. Al 31 dicembre 2021 i dipendenti interessati sono stati n. 18.

3.2.1.2. Le opinioni del personale sul Lavoro agile

Nella primavera del 2021 sono state rilevate le opinioni del personale tecnico-amministrativo rispetto al benessere organizzativo (Good Practice 2020 - ID 246732). L'indagine si riferiva al 2020, ma è stata effettuata in piena emergenza pandemica con il Lavoro agile ancora in regime emergenziale. Il questionario ha proposto due quesiti specifici sul Lavoro agile e le risposte del personale confermano le opinioni rilevate nell'edizione dell'anno precedente.

Sono stati compilati 406 questionari su 899 inviati. Alla domanda se il lavoratore si ritiene soddisfatto dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria, rispondono "Del tutto d'accordo" il 37%, "d'accordo" il 20,4%, mentre il 4,2% si dichiara "Per nulla d'accordo". Alla domanda se si ritiene che il Lavoro agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, il 42,4% si dichiara "Del tutto d'accordo", "d'accordo" il 18,0%, "Per nulla d'accordo" il 6,7%.

3.2.1.3. Lavoro agile ordinario - novembre 2021

A seguito del DPCM del 23 settembre 2021 e del Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021, viene sancita la fine del lavoro agile emergenziale. La normativa stabilisce, infatti, che la prestazione lavorativa venga ordinariamente resa nella propria sede di servizio, superando l'utilizzo del lavoro agile in deroga. In particolare, il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021 prevede che le misure organizzative per garantire il rientro in presenza di tutto il personale vengano adottate dalle singole amministrazioni in modo che sia prevalente, per ogni dipendente, l'esecuzione della prestazione in presenza.

Così, con circolare n. 192354 del 29/10/2021, l'Università di Siena si è adeguata alle nuove disposizioni governative organizzando il lavoro del personale in modo che la propria attività fosse svolta prevalentemente in presenza, ma allo stesso tempo ha avviato il Lavoro agile come forma ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa consentendone l'accesso per uno o due giorni massimo settimanali.

L'adesione al Lavoro agile è volontaria e di natura consensuale ed è stata concessa a tutto il personale tecnico-amministrativo a prescindere dal profilo orario, escluso il personale dei Presidi di Ateneo e gli autisti.

Per darvi seguito la norma ha previsto l'adozione di accordi individuali con cui regolarne le modalità, i diritti e i doveri; non solo, è stato chiesto a tutti i responsabili di pianificare il ricorso al lavoro agile per le strutture di pertinenza, al fine di integrare la modalità agile di lavoro nell'organizzazione complessiva dell'amministrazione.

Al fine di permettere l'adozione degli accordi individuali e dei piani di struttura, l'Amministrazione ha predisposto un sistema di gestione informatica delle procedure per la richiesta e concessione del lavoro agile con accesso mediante credenziali uniche di Ateneo.

La piattaforma NEXT è stata realizzata dalla Divisione processi e architetture e ha consentito la gestione digitale delle procedure di pianificazione di struttura e di approvazione degli accordi individuali.

La scadenza per la conclusione delle procedure era stata fissata al 15 novembre 2021. Data la ristrettezza dei tempi e alcuni problemi tecnici imprevedibili, alcune strutture hanno terminato la pianificazione oltre il 15 novembre. Inoltre, sono stati approvati alcuni accordi individuali al di fuori

della piattaforma per i dipendenti in convenzione con l'AOUS e per alcuni lavoratori rimasti esclusi per motivi indipendenti dalla loro volontà (mobilità tra uffici, congedi ecc.).

La durata degli accordi individuali è di un anno, fino al 31 dicembre 2022.

Dati di riepilogo

- al 31 Dicembre 2021 sono stati presentati complessivamente 100 piani di struttura. Il settore ricerca ha aderito con 9 dipartimenti;
- gli accordi individuali approvati sono stati 489, di cui 10 unità di personale in convenzione con l'AOUS;
- quota di lavoratori agili sul totale organico: 56,9%.

TABELLA 5 - Unità di personale che ha prestato attività lavorativa in modalità agile almeno un giorno nel periodo 16-30 Novembre e Dicembre 2021 per genere

	16-30 Novembre	dicembre
Uomini	96	102
Donne	298	301
Totale	394	403

TABELLA 6 - Giornate lavorate in modalità agile stesso periodo per genere

	16-30 Novembre	Dicembre
Uomini	376	556
Donne	1.019	1.494
Totale	1.395	2.050

TABELLA 7 - Giornate lavorate complessive per genere e rapporto con le giornate in Lavoro agile

	16-30 Novembre	Dicembre
Uomini	2.330	3.097
Donne	4.654	6.334
Totale	6.984	9.431
% gg Lavoro agile	20	21,7

3.2.2. Condizioni abilitanti del lavoro agile

A partire dal progetto sperimentale sul Lavoro agile avviato nel 2019, l'Università di Siena si era già dotata di misure tecniche ed organizzative che hanno facilitato l'adozione in forma generalizzata della modalità agile di lavoro durante l'emergenza sanitaria degli anni 2020 e 2021 (cfr. 3.2.1.1).

Con l'entrata a regime del Lavoro agile ordinario a novembre 2021, l'Ateneo ha consolidato l'organizzazione di questa modalità, individuando l'ufficio, la responsabilità e istituendo un procedimento amministrativo ad hoc per la gestione di tutte le procedure. Inoltre, in collaborazione con la Divisione processi e architetture è stata realizzata una piattaforma digitale per la gestione delle

procedure di pianificazione di struttura e di approvazione degli accordi individuali (cfr. 3.2.1.3). Questo strumento sarà sviluppato nel corso del 2022 per renderlo più flessibile e per facilitare anche l'interazione dal lato dell'utente.

Nel frattempo, l'amministrazione si è confrontata con le organizzazioni sindacali e con il Comitato Unico di Garanzia CUG per definire i principi di attuazione del lavoro agile in base alle Linee guida emanate dal Ministero dell'amministrazione pubblica (cfr. 3.2.4).

Infine, giova sottolineare come l'Amministrazione universitaria già da diversi anni organizza attività formative per lo sviluppo delle competenze professionali del personale tecnico-amministrativo, non solo dal punto di vista tecnologico ma anche organizzativo come il lavoro in *team*, la gestione di processi trasversali e le competenze di leadership. Con il Piano triennale della formazione approvato nel 2021 queste attività formative entrano stabilmente tra gli obiettivi formativi dell'Ateneo e saranno pianificate annualmente (cfr. 3.2.7).

3.2.3. Collegamento con il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il presente documento viene concepito come parte integrante del PIAO e rappresenta lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo. Si precisa, pertanto, che gli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile rimangono regolarmente inseriti nella parte ordinaria della sezione performance del Piano. Inoltre, a partire dall'anno 2021 il SMVP è stato adeguato alla circostanza che alcune prestazioni si svolgono in modalità agile, modificando in particolare alcune voci dello schema di valutazione dei comportamenti individuali.

3.2.4. Linee guida di attuazione e organizzazione del Lavoro agile di Ateneo

3.2.4.1. Definizione e principi generali

1. Il lavoro agile di cui alla legge n. 81/2017 è una modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

2. Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'amministrazione e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Ove necessario per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati, il lavoratore concorda con l'amministrazione i luoghi ove è possibile svolgere l'attività. In ogni caso nella scelta dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza il dipendente è tenuto ad accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore, nonché la piena operatività della dotazione informatica ed ad adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni che vengono trattate dal lavoratore stesso.

3. Il lavoratore agile è tenuto a custodire con diligenza la documentazione utilizzata, i dati e gli strumenti tecnologici eventualmente messi a disposizione dall'Ateneo. Inoltre, il lavoratore è tenuto al rispetto degli obblighi di riservatezza in materia di privacy e di protezione dei dati personali previsti dal "Codice della privacy (d.lgs. 196/2003), così come modificato dal d.lgs. 101/2018, e dalle relative informative di Ateneo. Restano ferme le disposizioni in materia di responsabilità, infrazioni e sanzioni

contemplate dalle leggi, dal contratto collettivo, e dal Codice di comportamento, che trovano applicazione anche nei confronti del lavoratore agile.

4. L'Università garantisce, ai sensi del d.lgs. 81/2008, la salute e la sicurezza del lavoratore agile in coerenza con la natura flessibile dell'attività agile di lavoro.

Al momento della definizione dell'accordo individuale il lavoratore è tenuto a prendere visione dell'informativa sui rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, la quale fornisce indicazioni utili affinché il lavoratore possa fare una scelta consapevole del luogo in cui espletare la sua attività.

L'Università non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore nella scelta di un luogo non compatibile con quanto indicato nell'informativa.

5. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non modifica la natura del rapporto di lavoro in atto. Fatti salvi gli istituti contrattuali non compatibili con la modalità a distanza, il dipendente conserva i medesimi diritti e gli obblighi nascenti dal rapporto di lavoro in presenza, ivi incluso il diritto ad un trattamento economico non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'amministrazione.

6. L'amministrazione garantisce al personale in lavoro agile le stesse opportunità rispetto alle progressioni di carriera, alle progressioni economiche, alla incentivazione della performance e alle iniziative formative previste per tutti i dipendenti che prestano attività lavorativa in presenza.

3.2.5. Accesso al lavoro agile

1. L'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutto il personale tecnico-amministrativo, sia a tempo indeterminato che determinato compreso il personale in convenzione con l'AOUS, indipendentemente dal profilo orario, garantendo in ogni caso che l'esecuzione della prestazione lavorativa sia prevalentemente in presenza.

2. L'amministrazione ha individuato le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, ossia tutte le attività compatibili con la modalità agile di lavoro con ciò escludendo i lavoratori dei presidi e gli autisti.

3. L'accordo individuale è stipulato per iscritto e ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017. Esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che di norma sono personali. L'accordo dovrà riportare i seguenti elementi essenziali:

- a) attività da svolgere (attività ordinarie o progetto);
- b) obiettivi da raggiungere ed eventuali priorità da rispettare;
- c) durata dell'accordo: annuale, rinnovabile alla scadenza salvo diversa volontà tra le parti;
- d) Giorni settimanali in modalità agile: 1 o 2 giorni;
- e) strumenti di lavoro previsti/proposti (personali o forniti dall'amministrazione);
- f) fasce di reperibilità di almeno due ore al giorno (anche discontinue);
- g) modalità e periodicità di verifica dell'attività svolta: relazione trimestrale da consegnare al proprio responsabile in forma scritta;
- h) la firma del dipendente;
- i) la firma del responsabile.

4. La prestazione lavorativa in modalità agile è svolta senza un vincolo di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliero e settimanali stabilito dai CCNL. In ogni caso deve essere individuata

una fascia di inoperabilità nella quale il personale non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia coincide con il periodo di 11 ore di riposo consecutivo a cui il lavoratore è tenuto e nel quale ha diritto alla disconnessione, ossia non gli sono richiesti i contatti con i colleghi o con il responsabile, la lettura delle e-mail, la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Amministrazione.

5. Misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. A conclusione della giornata lavorativa il personale è tenuto allo spegnimento di tutti gli strumenti operativi forniti dall'Amministrazione e alla disconnessione dagli account istituzionali e dalla connessione VPN.

6. Il personale può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge quali, a titolo esemplificativo, i permessi per particolari motivi personali o familiari, i permessi sindacali di cui al CCNQ 4 dicembre 2017 e s.m.i., i permessi per assemblea di cui all'art. 10 del CCNL 12 febbraio 2018, i permessi di cui all'art. 33 della legge n. 104/1992.

7. Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio, né si matura il diritto al buono pasto.

3.2.6. Potere direttivo, di controllo e disciplinare

La modalità di lavoro agile non incide sul potere direttivo del Datore di lavoro, che sarà esercitato con modalità analoghe a quelle del lavoro in presenza, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge n. 300/1970 e s. Il potere di controllo sull'attività resa in lavoro agile si esplica, di massima, attraverso la valutazione della prestazione e dei risultati ottenuti secondo le modalità e le procedure previste dal sistema di valutazione adottato dall'Ateneo.

1. Durante l'attività svolta in modalità agile il lavoratore è impegnato al conseguimento degli obiettivi assegnati, nonché agli ulteriori obiettivi che potranno essere assegnati in corso d'anno, ad integrazione di quelli iniziali.

2. In caso di problematiche di natura tecnica e/o informatica, e comunque in ogni caso di cattivo funzionamento dei sistemi informatici, qualora lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza sia impedito o sensibilmente rallentato, il dipendente è tenuto a darne tempestiva informazione al proprio responsabile. Questi, qualora le suddette problematiche dovessero rendere temporaneamente impossibile o non sicura la prestazione lavorativa, può richiamare il lavoratore a lavorare in presenza. In caso di ripresa del lavoro in presenza, il lavoratore è tenuto a completare la propria prestazione lavorativa fino al termine del proprio orario ordinario di lavoro.

3. Per sopravvenute esigenze di servizio il dipendente in lavoro agile può essere richiamato in sede, con comunicazione che deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno il giorno prima. Il rientro in servizio non comporta il diritto al recupero delle giornate di lavoro agile non fruito.

4. Incompatibilità.

Il lavoro agile è incompatibile con il telelavoro. Il dipendente avente i requisiti per entrambe le forme di lavoro a distanza deve scegliere una delle due modalità secondo le procedure stabilite per ognuna.

5. Il mancato rispetto degli obblighi derivanti dall'accordo individuale, dai regolamenti e dalle disposizioni interne di servizio, dà luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari, in conformità alla disciplina contrattuale e legale vigente in materia.

6. Modalità di recesso.

Entrambe le parti possono recedere dall'accordo di lavoro agile che può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso è di novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore.

7. Ipotesi di giustificato motivo di recesso

Fatte salve ulteriori ipotesi, costituiscono giustificato motivo di recesso: l'assegnazione a diversa unità organizzativa universitaria, la variazione delle mansioni, la progressione di carriera tra le categorie, sopravvenute ed oggettive esigenze organizzative e produttive, esigenze personali del lavoratore, l'accertamento di un rilevante calo della produttività, comportamenti che mettono a rischio la custodia dei dati o la sicurezza informatica, lo svolgimento dell'attività lavorativa in luogo non idoneo.

3.2.7. Procedure di gestione del Lavoro agile

1. La modalità agile di lavoro rientra nell'organizzazione complessiva di ogni struttura e quindi la sua applicazione andrà pianificata in base ai servizi, agli obiettivi assegnati e alle esigenze personali dei lavoratori. Per questo l'Ateneo ha organizzato la procedura di attuazione del Lavoro agile in due fasi:

- programmazione annuale del Lavoro agile della struttura da parte della/del responsabile in accordo con il personale, in modo da garantire la qualità dei servizi e lo smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato (cfr. punti 1.a e 1.d delle Linee guida 16 dicembre);
- definizione degli accordi individuali per tutto il personale per 1 o 2 giorni settimanali, in modo da assicurare la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza e favorendo allo stesso tempo un'adeguata rotazione del personale (cfr. punti 1.b e 1.f delle Linee guida).

2. Nell'accordo individuale non andranno indicati i giorni precisi della settimana, perché ogni struttura predispose il proprio calendario da gestire con flessibilità in base alle esigenze di servizio, ai turni, ferie, malattie e altre esigenze personali. Tuttavia i giorni di SW non sono cumulabili o differibili alla settimana successiva e vanno fruiti entro la settimana stessa. Inoltre, la giornata di Lavoro agile è da considerarsi intera e non frazionabile ad ore.

3. Nel caso del personale tecnico-amministrativo in regime di convenzione con l'AOUS l'istanza è individuale. Il personale interessato potrà presentare domanda nel caso in cui il progetto di lavoro agile sia condiviso con le/i proprie/i responsabili universitari e ospedalieri anche con riferimento alla compatibilità rispetto alle attività universitarie e assistenziali svolte.

4. Per quanto riguarda la disponibilità di "strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore" (cfr. punti 1.c e 1.e delle Linee guida), si evidenzia come l'Università di Siena disponga già da tempo di piattaforme digitali e di strumenti informatici che garantiscono la sicurezza anche per chi lavora da remoto. A titolo di esempio, la connessione protetta VPN per l'accesso alle applicazioni digitali e alle banche dati dell'Ateneo, i desktop virtuali, i sistemi di collaboration quali Office365, Nuvola – Cloud di Ateneo, Google Suite.

5. Al fine di permettere l'adozione degli accordi individuali e dei piani di struttura, l'Amministrazione ha predisposto un sistema di gestione informatica delle procedure per la richiesta e concessione del lavoro agile con accesso mediante credenziali uniche di Ateneo.

La piattaforma NEXT è stata realizzata dalla Divisione processi e architetture e ha consentito la gestione completamente dematerializzata delle procedure di pianificazione e di approvazione degli accordi. La piattaforma sarà progressivamente sviluppata per rendere più flessibili le procedure con

l'implementazione delle funzioni di modifica e di aggiornamento degli atti, oltre ad una semplificazione dei processi per rendere più agevole l'interazione dal lato dell'utente.

3.2.8. Formazione dei lavoratori agili

1. L'Ufficio formazione del personale promuoverà attività formative in base al vigente Piano triennale della formazione, il quale individua ambiti generali che interesserà il personale di tutto l'Ateneo tra cui:

- sviluppo e supporto ai processi amministrativi;
- benessere organizzativo e sviluppo del personale.

2. Al fine di accompagnare il percorso di consolidamento del lavoro agile sono previste specifiche iniziative formative per il personale che accederà a tale modalità di svolgimento della prestazione. Tali attività saranno programmate annualmente in coordinamento con l'Area delle risorse umane.

3.2.9. Programmazione del lavoro agile anni 2022-2024

Dopo la fase di avvio di Novembre 2021, l'obiettivo dell'amministrazione è quello di consolidare la gestione ordinaria della modalità agile di lavoro. Pertanto a partire dal 2022, e a seguire negli anni successivi, saranno realizzate azioni specifiche per sviluppare le procedure informatiche (Azione LA1), definire un set di indicatori di controllo e di monitoraggio (Azione LA2), potenziare le dotazioni tecnologiche del personale (Azione LA3) e consolidare le competenze utili al lavoro agile (Azione LA4):

	Azione	Target 2022	Target 2023	Target 2024	Indicatore	U.o. Responsabile e collaborazioni trasversali
LA1	Sviluppo della piattaforma NEXT per la gestione informatica del Lavoro agile	Implementazione delle funzioni di modifica e aggiornamento dei piani di struttura e degli accordi individuali	Attivazione di funzioni avanzate per il report dei dati e il monitoraggio	Da individuare in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti	Aggiornamenti realizzati	Ufficio affari sociali in collaborazione con AOSI (Divisione processi e architetture)
LA2	Definizione di un cruscotto di indicatori di controllo e monitoraggio	Individuazione degli indicatori	Ottimizzazione del cruscotto	Ottimizzazione del cruscotto	Serie storiche dei dati	Area del personale in collaborazione con Ufficio dati e metadati, il Nucleo di valutazione e Comitato Survey Policy di Ateneo
LA3	Ricognizione della salute digitale	Rilevazione delle dotazioni tecnologiche dei Lavoratori agili – personali/dell'amministrazione	Potenziamento della connettività	Da individuare in base alle azioni e ai risultati degli anni precedenti	n. di dispositivi/strumenti	Ufficio affari sociali in collaborazione con Ufficio esercizio e tecnologie
LA4	Sviluppo delle competenze utili al lavoro a distanza	Organizzazione di corsi di formazione dedicati	Aggiornamento delle competenze	Aggiornamento delle competenze	n. di partecipanti	Area del personale in collaborazione con il Servizio formazione del personale

3.2.10. Piano di utilizzo del Telelavoro 2021-22²²

3.2.10.1. Il contesto di riferimento

L'Università degli Studi di Siena ha avviato progetti di Telelavoro in via sperimentale, a partire dall'anno 2007, in coerenza con il quadro normativo vigente e con particolare riferimento a i contratti collettivi nazionali nel tempo vigenti e all'Accordo Quadro Nazionale del 23/3/2000.

La promozione e il sostegno al Telelavoro è stato inserito nel Piano triennale di Ateneo di azioni Positive 2019-2021 – Azione 5 “Promozione e sostegno al telelavoro e al lavoro agile”.

L'Università favorisce i progetti di Telelavoro, intesi come modalità di gestione del personale e di organizzazione del lavoro, finalizzati a conciliare le esigenze del lavoratore e allo stesso tempo le necessità dell'Amministrazione.

In fase iniziale e sperimentale sono stati attivati, a partire, come detto, dal 2007, n. 8 progetti di Telelavoro.

Successivamente, a decorrere da novembre 2013, il numero massimo di postazioni di telelavoro attivabili contemporaneamente è stato portato a n. 20 unità. In seguito (giugno 2019) si è passati a n. 25 unità.

Con il presente Piano le postazioni di Telelavoro vengono portate a n. 45.

TABELLA 8 - Numero postazioni massime attivabili di Telelavoro

Anno	n. max di postazioni di Telelavoro
2007 - ottobre 2013	8 postazioni
novembre 2013 - maggio 2019	20 postazioni
giugno 2019 - ottobre 2021	25 postazioni
Da novembre 2021	45 postazioni

3.2.10.2. La risorsa “Telelavoro”

Dal punto di vista della persona che telelavora può consentire di:

- migliorare la conciliazione fra tempi di lavoro e tempi di vita;
- migliorare il benessere lavorativo;
- semplificare l'organizzazione del lavoro e della vita quotidiana al personale per il quale, a causa di esigenze personali o familiari, risulta particolarmente disagiata lo svolgimento dell'attività lavorativa presso la sede di appartenenza.

²² Art. 9, comma 7, del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179:

Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione, in cui identificano le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro. La redazione del piano in prima versione deve essere effettuata entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili.

Dal punto di vista dell'Amministrazione il telelavoro può consentire di:

- migliorare e razionalizzare l'organizzazione del lavoro;
- migliorare la produttività e la performance organizzativa;
- ridurre le assenze per malattia o permessi;
- rafforzare il senso di appartenenza e di partecipazione, sia al contesto lavorativo sia alla dinamica dei processi di innovazione;

3.2.10.3. Caratteristiche delle attività telelavorabili

Un'attività telelavorabile è un'attività che:

- deve essere svolta con relativa autonomia;
- deve prevedere un obiettivo ben identificabile con eventuali obiettivi intermedi;
- deve essere facilmente programmabile, monitorabile e valutabile;
- non deve richiedere incontri frequenti con utenza esterna o colleghi che non possono essere gestiti con efficacia attraverso strumenti telematici e/o concentrati nei giorni di presenza effettiva in ufficio;
- deve consentire di interagire con il proprio responsabile e i colleghi mediante strumenti telefonici e telematici, con la medesima efficacia di quanto avverrebbe sul posto di lavoro.

Il Telelavoro è disciplinato in specifico Contratto collettivo integrativo approvato dal Consiglio di amministrazione il 22 ottobre 2021 e sottoscritto dalle organizzazioni sindacali il 25 Ottobre (prot. 188888 del 25/10/2021).

Il CCI descrive in dettaglio i criteri di accesso al Telelavoro e le procedure da seguire per la sua attivazione.

3.2.10.4. Postazioni assegnate

Al 31 Marzo 2022 sono in corso/in fase di prima attivazione n. 29 progetti di Telelavoro (22 per dipendenti donne e 7 per dipendenti uomini).

3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il presente **Piano triennale dei fabbisogni di personale tecnico-amministrativo 2022-2024** è stato predisposto in attuazione delle norme vigenti alla data della sua adozione e, *in primis*, dell'art. 4, del d.lgs. 49/2012, secondo cui le Università, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale, al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale, nel rispetto dei vincoli previsti dai successivi articoli 5 (limite massimo alle spese di personale) e 7 (rispetto dei limiti per le spese di personale e per le spese di indebitamento).

L'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale risponde, altresì, alla necessità di dare attuazione alle previsioni di cui agli artt. 6 e 6-ter del d.lgs. 165/2001, come novellati dall'art. 4 del d.lgs. 75/2017, configurandosi quale strumento funzionale all'attuazione dei principi costituzionali di buona amministrazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

In tale contesto, il presente Piano tiene conto anche degli orientamenti espressi dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione nell'ambito delle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche" del 08.05.2018.

L'importanza della redazione di un Piano triennale di programmazione è rimarcata dal *"Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale"* del 10 marzo tra il Presidente del Consiglio, il Ministro per la Pubblica Amministrazione e i Segretari generali di Cgil, Cisl e Uil ove è evidenziata l'importanza della programmazione dei fabbisogni e delle assunzioni del personale fondata sulla valorizzazione delle persone, attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale e la definizione di un piano delle competenze.

Nella stessa direzione di valorizzazione delle risorse umane si inseriscono le recenti *"Linee programmatiche del Ministro per la semplificazione e la Pubblica Amministrazione"* espresse in relazione al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR²³).

Il ruolo centrale delle risorse umane è rimarcato fortemente, quale fondamentale settore di investimento per un miglioramento effettivo della qualità delle Amministrazioni ed è evidente che sia un campo in continuo movimento che comporterà attenzione continua e pronti adattamenti, funzionali a recepire i vari interventi normativi che nel breve periodo punteranno sulla valorizzazione del capitale umano delle amministrazioni pubbliche.

Nell'ambito di questo contesto nazionale e internazionale, il presente Piano triennale dei fabbisogni di personale 2022-2024 si inserisce nella complessiva ed integrata attività di programmazione dell'Ateneo e si riferisce ai fabbisogni del personale tecnico-amministrativo (PTA) relativo al personale dirigenziale, personale tecnico, amministrativo (compreso il personale convenzionato con l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese), bibliotecario e i Collaboratori ed Esperti Linguistici.

3.3.1. Lo stato delle risorse

Risulta utile una rappresentazione quantitativa e qualitativa della consistenza PTA per comprendere lo stato delle risorse, la loro evoluzione e le prospettive collegate alle cessazioni.

3.3.1.1. Rappresentazione del PTA

Alla data dell'1/1/2022 il PTA ammonta a n. 853 unità, compreso il personale dirigenziale.

Di seguito si riporta l'andamento della consistenza numerica del personale nel triennio 2018/2020 e nel triennio 2022/2024 in relazione alla categoria e all'area funzionale.

²³ Il programma di investimenti che l'Italia deve presentare alla Commissione europea nell'ambito del Next Generation EU, lo strumento per rispondere alla crisi pandemica provocata dal Covid-19.

TABELLA 9 - Andamento della consistenza del personale nelle categorie trienni 2019-2021 e 2022-2024

Categoria	Data di riferimento					
	01/01/2019	01/01/2020	01/01/2021	01/01/2022	01/01/2023	01/01/2024
Dirigente	5	5	3	2	3	4
CEL	36	38	37	37	33	30
B	43	42	42	42	42	42
C	492	476	460	446	430	425
D	340	322	308	288	276	272
EP	30	31	29	24	22	22
Tecnoghe/i equiparate/i D	7	8	11	12	8	2
Tecnoghe/i equiparate/i EP	3	6	5	2		
TOTALI	956	928	895	853	814	797

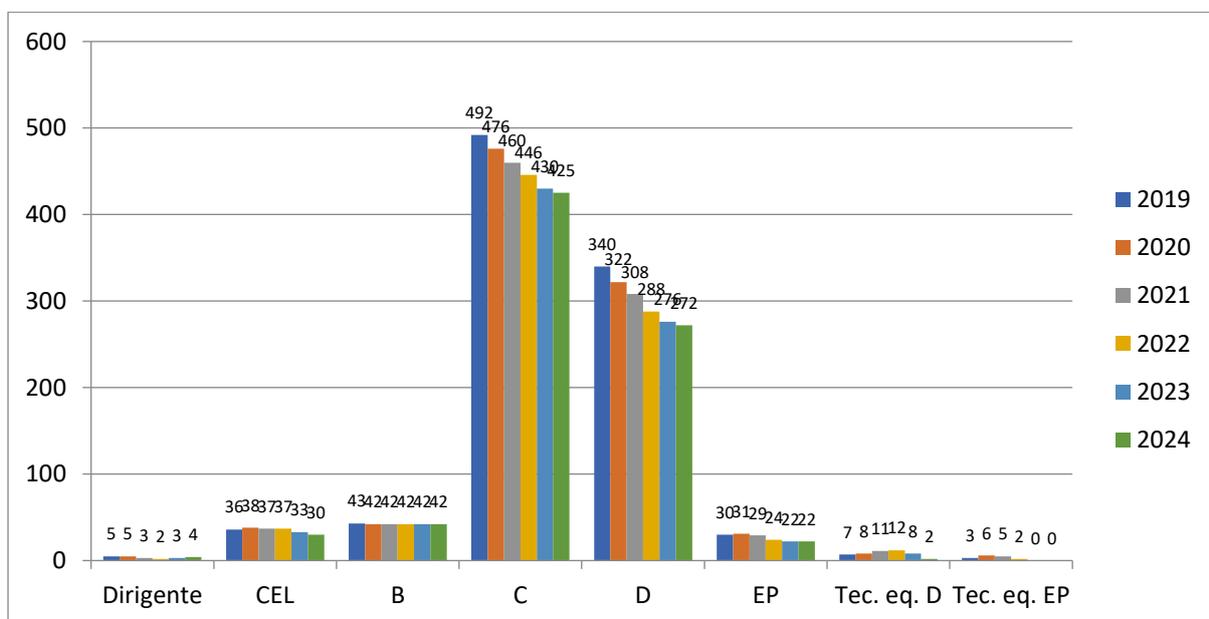


TABELLA 10 - Andamento della consistenza del personale nelle Aree

Area di inquadramento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dirigenti	5	5	3	2	3	4
Lettori e Collaboratori Linguistici	36	38	37	37	33	30
Categoria B - Area amministrativa	9	9	11	10	10	10
Categoria B - Area servizi generali e tecnici	34	33	31	32	32	32
Categoria C - Area amministrativa	267	262	254	247	238	235
Categoria C - Area biblioteche	52	44	43	38	36	36
Categoria C - Area socio-sanitaria	9	9	8	7	6	6
Categoria C - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	164	161	155	154	150	148

Area di inquadramento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Categoria D - Area amministrativa-gestionale	122	117	117	114	105	99
Categoria D - Area biblioteche	23	22	21	16	16	15
Categoria D - Area socio-sanitaria	27	24	20	19	16	15
Categoria D - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	175	167	161	151	147	145
Categoria EP - Area amministrativa-gestionale	16	19	18	14	11	11
Categoria EP - Area medico-odontoiatrica e socio-sanitaria	3	3	2	2	2	2
Categoria EP - Area amministrativa-gestionale	7	7	6	5	5	5
Categoria EP - Area biblioteche	2	2	2	1	1	1
Categoria EP - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. Dati	5	6	6	4	3	3
TOTALI	956	928	895	853	814	794

Al dato appena rappresentato è necessario aggiungere una considerazione legata al personale dirigente.

Il rapporto numerico tra dirigenti e personale non dirigente, considerando che attualmente sono in servizio due dirigenti, è pari a n. 2 dirigenti/n. 853 unità di personale TA.

In esecuzione della delibera del Consiglio di Amministrazione del 23 ottobre 2020, con n. 256/2020, prot. n. 181493 del 27/10/2020, è stato assunto, nel mese di gennaio 2022, un dirigente dell'Area organizzazione e sistemi informativi per implementare il piano dei sistemi integrati di Ateneo e per supportare adeguatamente le strutture periferiche e i processi di dematerializzazione con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato della durata di 36 mesi. Nell'ambito del medesimo settore è stata attivata una procedura di reclutamento di n. 3 (tre) unità di personale di categoria C – posizione economica C1 – con contratto a tempo determinato di 2 (due) anni, per le esigenze dell'Area organizzazione e sistemi informativi.

3.3.1.2. Proiezione delle cessazioni

Alle numerose cessazioni già intervenute nel 2020 e 2021 si aggiungono i numeri riportati nella tabella seguente.

In particolare, accanto alle cessazioni “fisiologiche” dovute al raggiungimento dei requisiti di anzianità di servizio e anagrafica, si aggiungono le dimissioni presentate ai sensi dell'art. 14 del decreto legge 28 gennaio 2019, n. 4 (convertito con modificazioni dalla L. n. 26/2019), relativo al trattamento di pensione anticipata “quota 100”.

Di seguito si riporta l'andamento dell'andamento delle cessazioni nel triennio 2022-2024, suddivise per Aree²⁴.

²⁴ Il numero, all'interno di ogni area organizzativa, comprende personale appartenente a diverse aree e categorie contrattuali

TABELLA 11 - Cessazioni nel triennio 2022-2024

Descrizione ruolo	Inquadramento - Categoria	Anno cessazione	Numero
Lettori e Collab. Linguistici	CEL	2022	4
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area amministrativa	2022	8
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area biblioteche	2022	2
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area socio-sanitaria	2022	1
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab.dat	2022	4
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area amministrativa-gestionale	2022	5
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area socio-sanitaria	2022	3
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	2022	3
Personale tecnico amm.vo	Categoria EP - Area amministrativa-gestionale	2022	1
Personale tecnico amm.vo	Categoria EP - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	2022	1
Lettori e Collab. Linguistici	CEL	2023	3
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area amministrativa	2023	3
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab.dat	2023	2
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area amministrativa-gestionale	2023	1
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area biblioteche	2023	1
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	2023	2
Dirigenti	Dirigente II fascia	2024	1
Lettori e Collab. Linguistici	CEL	2024	2
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area amministrativa	2024	3
Personale tecnico amm.vo	Categoria C - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	2024	3
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area amministrativa-gestionale	2024	2
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area biblioteche	2024	1
Personale tecnico amm.vo	Categoria D - Area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	2024	4
TOTALE			60

3.3.2. Programmazione del fabbisogno 2022-2024: i Punti Organico Equivalente - POE

In applicazione del Piano triennale dei fabbisogni del personale tecnico amministrativo e dirigente 2021/2023, deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 23/03/2021, si riporta di seguito una sintesi della programmazione dell'utilizzo dei punti organico equivalente, distinguendo tra POE *residui* dell'anno 2021 e POE dell'anno 2022.

Come emerge, residuano complessivi **3,3 POE**.

Descrizione		POE
RESIDUO POE 2021	n. 5 posti categoria C per esigenze dell'Area funzionale delle Biblioteche a tempo indeterminato	1,25
	n. 2 posti categoria D nell'Area amministrativa-gestionale e Area tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati	0,6
	n. 1 dirigente di II fascia a tempo indeterminato (Area Servizi allo studente. Bando D.D.G. Rep. n. 2030/2021 Prot. n. 96705 del 10/06/2021)	0,65
	TOTALE	2,5
POE 2022	n. 2 posti categoria EP nell'Area amministrativa – gestionale e nell'Area tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati	0,8
	TOTALE	0,8
TOTALE COMPLESSIVO		3,3

Si fa presente che nella tabella sopra riportata non sono stati inclusi n. 3 CEL (2 relativi alla programmazione del 2021 [0,20 + 0,20] e n. 1 [0,20] relativo alla programmazione del 2022) in quanto sono in fase di imminente realizzazione le relative assunzioni (Bando di concorso prot. 165195 del 17.9.2021).

Di seguito si riportano i POE programmati nel triennio 2022-2024.

Anno	POE
2022	3,3
2023	1
2024	1
TOTALE	5,3

Di seguito si riporta la sintesi degli utilizzi relativi al biennio 2022-2023.

In relazione ai **3,3 POE** dell'anno **2022** si prevede il seguente utilizzo:

Descrizione	Utilizzo POE 2022	Residuo 2022 (scalare)
N. 5 assunzioni di personale di categoria C per esigenze dell'Area funzionale delle Biblioteche a tempo indeterminato	1,25	3,05
N. 2 unità di personale di categoria D a tempo indeterminato nell'Area amministrativa-gestionale e Area tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati	0,60	2,45
Assunzione di un dirigente dell'Area servizi allo studente a tempo indeterminato	0,65	1,80
N. 2 unità di personale di categoria EP	0,80	1
Totale	3,3	0

In relazione ai **1 POE** dell'anno **2023** si riporta il seguente utilizzo:

Descrizione	Utilizzo POE 2023	Residuo 2023
N. 1 unità di personale di categoria D nell'Area funzionale delle biblioteche	0,30	0,70
N. 1 unità di personale di categoria D nell'Area tecnico, tecnico scientifica ed elaborazione dati	0,30	0,40
Da destinare in seguito anche all'andamento dei precedenti concorsi e sulla base di eventuali risparmi	0,40	0
Totale	1	0

Anno 2024

Descrizione	Utilizzo POE 2024	Residuo 2024
Nuove assunzioni dall'esterno di personale di categoria C (*)	1	0

(*) Tale previsione di utilizzo è da ritenersi programmatica e verrà ulteriormente affinata all'esito del Decreto ministeriale con cui verranno ripartite le facoltà assunzionali riservate al personale tecnico amministrativo delle università di cui all'art. 1, c. 297, lett. a) della Legge n. 234/2021.

3.3.3. Altre assunzioni: i contratti a tempo determinato

Sono in corso di imminente assunzione **n. 3** unità di personale di categoria C presso l'AOSI della durata di due anni in esecuzione della delibera del C.d.A. 23.10.2020 (prot. 181493 del 27/10/2020) e n. 2 assunzioni di categoria C presso l'Area edilizia della durata di due anni in esecuzione della delibera del C.d.A. 23.07.2021 (prot. 138013/2021) – Bando emanato con D.D.G. n. 2851/2021 - Prot n. 154641 del 30/08/2021.

Trattandosi di assunzioni a tempo determinato non impegnano punti organico.

In tema di assunzioni del personale a tempo determinato il nostro Regolamento di Ateneo in materia di selezione del personale prevede l'assunzione di personale in relazione a motivazioni legate a comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale alla base della richiesta e attività lavorativa quali, tra le altre previste dal CCNL vigente²⁵, necessità correlate a progetti di ricerca che beneficiano di finanziamenti esterni, anche per attività di supporto amministrativo, svolgimento di programmi di ricerca, attivazione di infrastrutture tecniche complesse, realizzazione di riorganizzazione dei servizi offerti, svolgimento di progetti di ricerca di interesse nazionale finanziati dal M.U.R. e dagli enti pubblici di ricerca vigilati dal predetto Ministero nonché progetti finanziati da aziende, enti o istituzioni nazionali o non nazionali. La semplificazione e snellimento delle procedure permetterà di avvalersi di un importante polmone di respiro per nuove assunzioni fermi rimando i limiti finanziari fissati dall'art. 9, comma 28, L. 122/2010 e art.1, comma 188, L. 266/2005.

3.3.4. I comandi

In sede di Relazione di accompagnamento al Budget autorizzatorio 2022 relativo alle spese per il personale (prot. n. 190531 del 27/10/2021), è stato previsto il comando di n. 3 unità di personale in ingresso da altre amministrazioni di cui uno è già stato realizzato.

²⁵ Cfr. art. 53 CCNL Comparto Istruzione e Ricerca del 19/04/2018.

3.3.5. Il monitoraggio assunzioni obbligatorie

Ai sensi degli artt. 35 e 39 del d.lgs. 165/2001, s.m.i., l'Università di Siena è tenuta all'assolvimento degli obblighi previsti dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" e, pertanto, garantisce l'assunzione di lavoratori disabili (art. 3, L. 68/1999) ovvero appartenenti alle c.d. categorie protette (art. 18, L. 68/1999), nella misura del 7% dei lavoratori occupati.

Quanto alla modalità di determinazione della base di computo ed alla conseguente quantificazione della quota d'obbligo, l'Ateneo si attiene alle Linee guida fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con Direttiva n. 1/2019.

Di seguito si riportano le procedure concorsuali concluse e le assunzioni verificatesi nel 2021 - 2022:

- n. 1 posto categoria C (L. 68/1999 – categorie protette. Bando D.D.G. Rep. n. 2824/2021 - Prot n. 153709 del 26/08/2021).
- a seguito dell'approvazione atti concorsuale, di cui alla D.D.G. prot. n. 133404 del 20/07/2021, ed in applicazione della Convenzione del per progetto di tirocinio formativo finalizzato all'assunzione di personale di cui alla legge n. 68/1999, sono in corso di definizione le procedure per l'inizio del tirocinio di n. 1 unità di personale di categoria B – disabile (data presunta di avvio: 11/01/2022).

3.3.6. La sostenibilità della spesa di personale

Nel rispetto dell'art. 4 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, la programmazione relativa al Piano triennale dei fabbisogni di personale è realizzata assicurando la piena sostenibilità delle spese di personale nell'ambito di quanto previsto all'articolo 3 e nel rispetto dei limiti di cui agli articoli 5 e 7 dello stesso decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Siena ha approvato, con delibera del 22/12/2021, il Bilancio unico di previsione 2022 che dà conto degli impegni relativi all'utilizzo dei POE per il PTA.

3.4. Formazione del personale

La funzione della formazione concorre alla creazione di valore nella misura in cui esiste una connessione tra le priorità strategiche dell'Amministrazione ed i contenuti degli interventi formativi programmati oggetto del PAF. Allineare la formazione ai processi della pianificazione ha lo scopo di adeguare le conoscenze e competenze - tecniche e trasversali - del personale a standard di prestazione utili al raggiungimento degli obiettivi di performance e facilitare i cambiamenti indotti dal perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Il "Regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale dell'Università degli Studi di Siena"²⁶ prevede che la programmazione dell'offerta formativa sia definita da due documenti:

1. il **Piano Triennale** - parte integrante del più ampio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - rappresenta la cornice di riferimento dell'azione formativa nel triennio. Elaborato in coerenza con quanto previsto in ambito di formazione del personale tecnico-amministrativo

²⁶ Il Regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale dell'Università degli Studi di Siena, adottato con DR prot. n. 154295 del 10/09/2020, è pubblicato anche nella pagina web del portale di Ateneo dedicata alla formazione del personale (<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/formazione-del-personale>).

dalla normativa vigente²⁷, definisce le principali linee della formazione in funzione degli obiettivi e delle risorse definite nei documenti programmatori dell'Ateneo, delle strategie di sviluppo organizzativo e delle esigenze di valorizzazione professionale del personale;

2. il **Piano Annuale per la Formazione (PAF)** descrive in dettaglio le attività formative "a catalogo", individuate anche alla luce delle esigenze rappresentate dai principali interlocutori interni. Il PAF²⁸ è integrato dalle iniziative che si aggiungono nel corso dell'anno. Tali eventi possono essere organizzati anche in collaborazione con enti esterni. In aggiunta alla formazione pianificata, il personale può richiedere la partecipazione a eventi erogati da enti formativi esterni che per la loro specificità sono frequentati da poche unità di personale.

3.4.1. Piano triennale 2022-2024

Anche per il prossimo triennio vengono confermati gli ambiti formativi definiti dal Piano Triennale della formazione 2021-2023 (DDG. rep. n. 1294/2021 prot. n.67967 del 16.04.2021). L'attività formativa proseguirà le azioni intraprese negli anni precedenti tenendo conto dell'evoluzione del contesto non solo normativo e procedurale.

L'obiettivo della proposta formativa è, per un verso, mantenere e sviluppare le competenze chiave in grado di garantire le prestazioni attese relativamente alla mission istituzionale, per l'altro promuovere una cultura organizzativa che, a partire dalle opportunità normative e tecnologiche esistenti, favorisca la creazione di un ambiente lavorativo adatto all'erogazione di prestazioni di qualità e anche un soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata.

La proposta del prossimo triennio sarà indirizzata principalmente a rafforzare le conoscenze e le competenze del personale con i seguenti obiettivi:

- a) aumentare la capacità attrattiva dell'Ateneo con particolare riferimento alla qualità dei servizi erogati (Biblioteche, Servizi agli studenti, Internazionalizzazione, Terza missione)
- b) potenziare la gestione dei progetti di ricerca
- c) migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi e delle attività tramite il rafforzamento delle conoscenze e competenze tecniche e digitali;
- d) sviluppare ulteriormente le competenze organizzative e relazionali necessarie a migliorare la collaborazione tra il personale, a stimolare una riflessione in merito all'attuazione dell'organizzazione di lavoro per processi, a favorire il benessere organizzativo, l'integrazione, la valorizzazione delle differenze di genere e la lotta alla discriminazione.

3.4.2. Le risorse interne ed esterne disponibili ai fini delle strategie formative

Le risorse economiche dedicate alla formazione del personale sono assegnate alla struttura a seguito dell'approvazione del budget autorizzatorio da parte del CdA. Per l'anno corrente la cifra, suddivisa nelle diverse voci COAN, ha un totale pari a € 137.250,50

Per quanto riguarda le risorse strutturali sono utilizzate le funzioni disponibili dalla suite Google e quelle della piattaforma USiena Integra (Moodle, Webex, Panopto).

²⁷ La Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni; il CCNL di comparto; lo Statuto di Ateneo; il Regolamento per la formazione e l'aggiornamento del personale dell'Università degli Studi di Siena.

²⁸ Il documento, non appena approvato, sarà reso disponibile nella pagina web del portale di di Ateneo dedicata alla formazione del personale (<https://www.unisi.it/ateneo/lavorare-unisi/formazione-del-personale>).

Gli incarichi di docenza sono affidati, a seconda delle tematiche trattate, al personale dell'Ateneo (docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo bibliotecario) o a formatori esterni; in entrambi i casi si tratta di professionalità di comprovata esperienza nello specifico settore della formazione.

Per ampliare ulteriormente le opportunità qualificate per il proprio personale favorendo anche il confronto con i colleghi di altri atenei, è prevista la partecipazione a progetti e/o eventi organizzati da enti qualificati quali ad esempio CINECA, CO.IN.FO., Fondazione CRUI, LineATENEI, SNA.

3.4.3. Misure volte ad incentivare l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale

Per quanto riguarda l'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, oltre alle specifiche iniziative elencate nei PAF, l'Amministrazione favorisce la partecipazione del proprio personale alla c.d "alta formazione". Il personale con almeno sei mesi di anzianità di servizio e in possesso dei requisiti previsti per lo specifico percorso può difatti chiedere di partecipare alle iniziative presenti nell'offerta didattica dell'Università degli Studi di Siena (singoli insegnamenti afferenti a Corsi di laurea o ai master, Corsi di formazione, Corsi di perfezionamento).

In aggiunta alle misure previste in termini di diritto allo studio²⁹, l'Amministrazione incentiva la crescita culturale e dei titoli di studio dei propri dipendenti anche attraverso la riduzione delle tasse per l'iscrizione dei Corsi di Laurea, ai singoli insegnamenti afferenti a Corsi di laurea e ai Master dell'offerta formativa dell'Ateneo. Un ulteriore incentivo è costituito dal contributo di € 500,00³⁰ che possono richiedere le colleghe e i colleghi interessati a frequentare Master universitari di primo e secondo livello, organizzati da altri atenei.

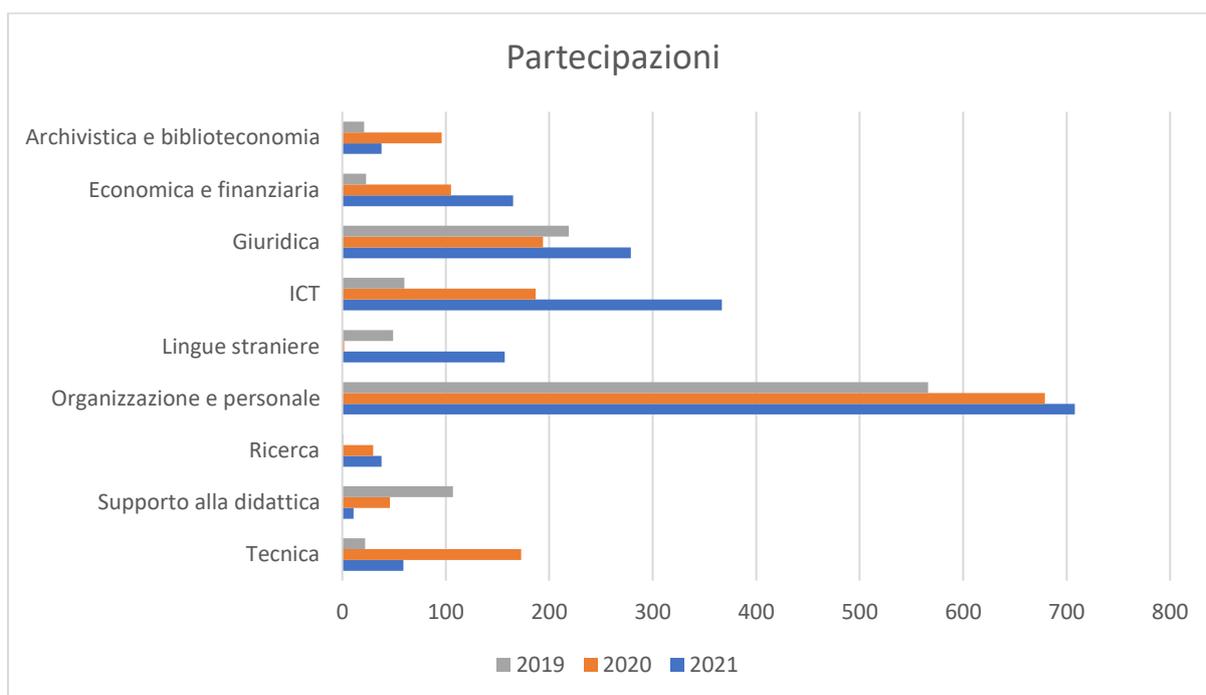
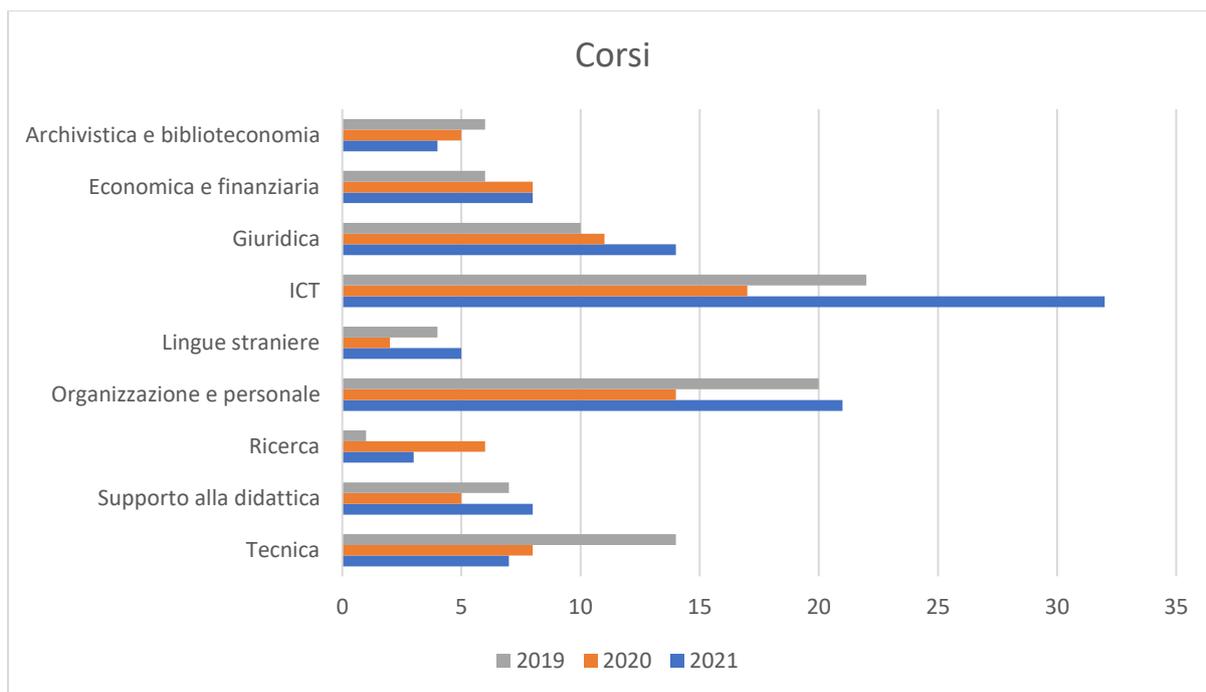
In ultimo si segnala l'adesione dell'Ateneo al progetto INPS "Valore PA". Il progetto consente al personale tecnico amministrativo di partecipare a corsi che riguardano temi di interesse comune per la PA sia di tipo specialistico sia trasversale. Le proposte formative sono organizzate dagli atenei che aderiscono all'iniziativa e hanno una durata che varia tra le 40 e le 60 ore.

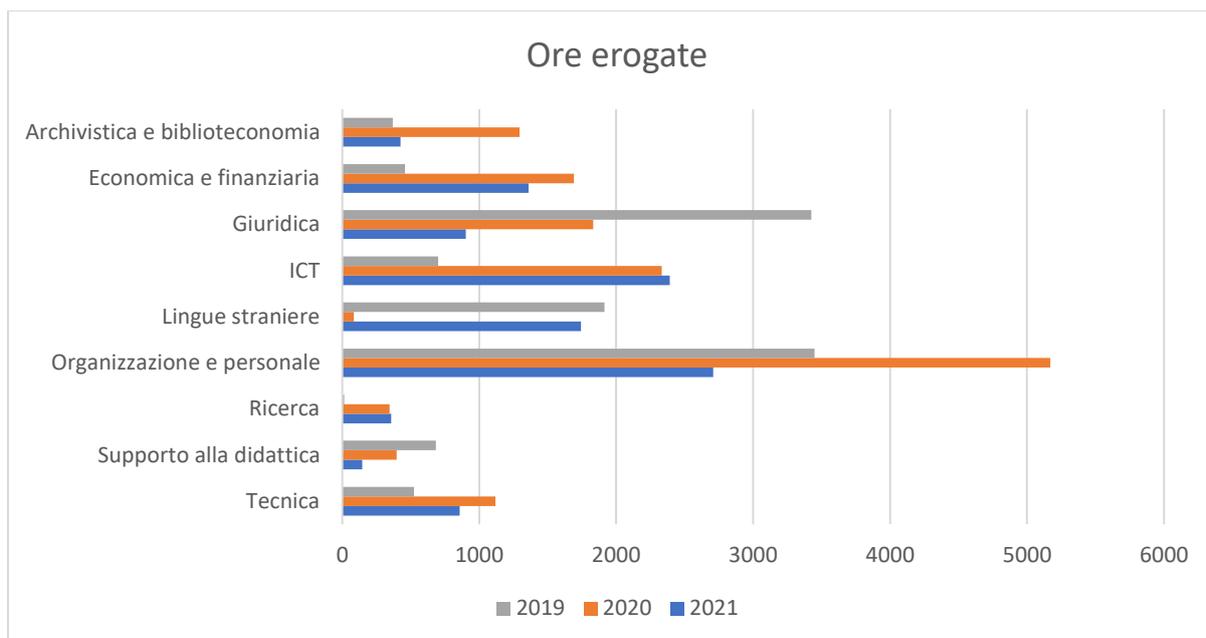
3.4.4. Indicatori

I grafici che seguono mostrano le attività condotte nel triennio 2019 – 2021, raggruppate per Area formativa.

²⁹ Dettagliate nel documento "Regole in materia di orario di lavoro aggiornate al 2021", art. 6 "Diritto allo studio".

³⁰ La cifra annuale destinata a questo scopo è pari a € 3.000

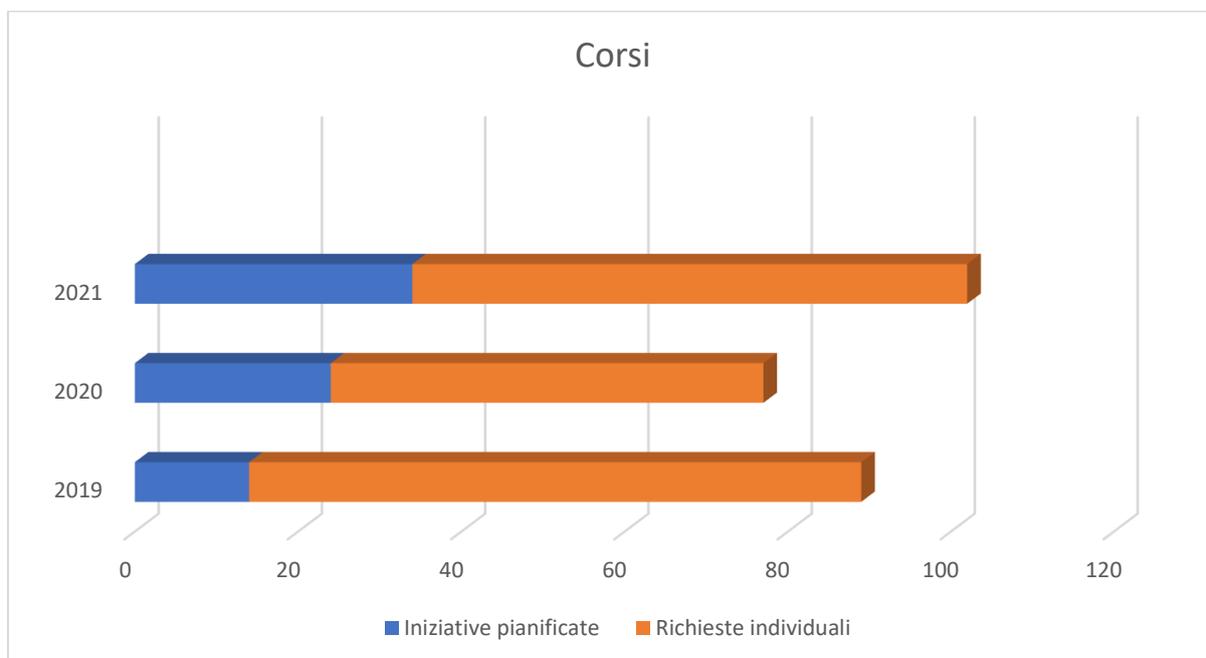




I valori per il triennio esaminato sono riassunti nella tabella che segue:

Anno	Corsi	Partecipanti	Ore
2019	89	1.068	11.537
2020	76	1.512	14.267
2021	102	1.822	10.889

In ultimo un grafico e una tabella che mostrano le distribuzioni dei corsi e delle partecipazioni.



Anno	Partecipanti alle iniziative pianificate	Partecipanti per richieste individuali	Totale complessivo
2019	923	145	1.068
2020	1.225	257	1.512
2021	1.694	128	1.822

3.4.5. Monitoraggio

Per quanto attiene agli strumenti di rilevazione utilizzati per monitorare la qualità dell'azione formativa e la soddisfazione dell'utenza, il Regolamento sopra citato prevede, oltre alla verifica dell'apprendimento, la misurazione del gradimento dei partecipanti che avviene tramite specifiche indagini condotte in collaborazione con i colleghi afferenti all'Ufficio valutazione e supporto al Nucleo che provvedono alla restituzione dei risultati. Il processo al fine di garantire l'anonimato dei rispondenti prevede l'invio dei questionari solo per quelle attività che coinvolgono un numero minimo di partecipanti mentre per le iniziative erogate sulla base di richieste individuali, i partecipanti inviano una relazione sintetica.

Di seguito si riporta il risultato della media del gradimento complessivo espresso nelle rilevazioni effettuate per 13 iniziative erogate nel 2021. L'esperienza condotta ha consentito la messa a punto di un questionario più completo approvato di recente dal Comitato Survey policy di Ateneo.

Corso	Gradimento
La catalogazione in SBN del materiale cartografico, della musica e degli audiovisivi	81,11%
Leganto formazione e training	55,56%
Catalogazione semantica: i soggetti	89,54%
La gestione del trattamento dei dati personali degli studenti tra esigenza di riservatezza e obblighi di trasparenza	76,29%
Excel avanzato	97,40%
Excel intermedio	95,92%
La Piattaforma online Catalyst di Rosetta Stone il software per apprendere le lingue straniere	64,86%
La funzione della performance in Ateneo: aspetti tecnici e operativi	79,75%
Open Science nei progetti di ricerca	79,26%
Progetti di ricerca -- corso base	85,72%
Progetti di ricerca – aspetti contrattuali e contabili	77,78%
Lezioni d'Europa 2021 -Percorso per i cittadini	86,67%
La gestione dei rifiuti, le novità del D.lgs. 116/2020	93,52%

Per eventi formativi di carattere particolarmente strategico nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, è previsto un ulteriore livello di valutazione, che mira a verificare impatti significativi sull'efficienza, l'efficacia e l'innovazione dei servizi erogati grazie al contributo dei partecipanti.

Sezione 4. Monitoraggio

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente Piano è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti, il quale coinvolge le diverse componenti dell'Ateneo e riserva particolare attenzione al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

Come previsto dal SMVP, nel periodo compreso tra marzo e settembre, i responsabili delle U.O. e i soggetti individuati in relazione a progetti/processi analizzano i risultati intermedi raggiunti in relazione agli obiettivi loro assegnati valutando le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa. Al fine di eventuali rettifiche degli obiettivi riferiti all'anno in corso, i soggetti interessati invieranno alla Direzione generale riscontri formali in merito ad eventuali rettifiche degli obiettivi annuali definiti nel Piano, da proporre al Consiglio di amministrazione previo parere del Nucleo di valutazione. Inoltre, secondo quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, il Nucleo di valutazione valida la Relazione annuale sulla performance, previa approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'Ateneo utilizza inoltre lo strumento della *customer satisfaction* per la rilevazione dell'opinione degli utenti interni ed esterni all'Ateneo e per il monitoraggio della performance organizzativa, al fine di individuare altresì fattori di cambiamento in un'ottica di miglioramento continuo.

Dato che, come evidenziato nella premessa del presente Piano, il cosiddetto Decreto Milleproroghe ha spostato, in sede di prima applicazione, l'adozione del PIAO al 30 aprile 2022, per il solo anno corrente, il periodo di monitoraggio in itinere previsto dal SMVP avverrà a partire dal mese di giugno e verrà proposto un unico momento, a settembre, di (eventuale) rettifica degli obiettivi.

Allegati

Allegato 1: Tabella A – Obiettivi di performance organizzativa

Allegato 2: Relazione bilancio di genere

Allegato 3: PAP 2022-2024

Allegato 4: Pianificazione, anticorruzione e trasparenza 2022-2024